



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

**Ekonomprogrammet med Analytisk inriktning**

# Utmaningar vid rekrytering i snabbt växande företag

- En fallstudie av sex små ägarledda tillväxtföretag

**Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT 2016**

**Kandidatuppsats  
Författare**

Charlotte Cervin 930122  
Magda Svensson 921001

**Handledare**  
Torbjörn Stjernberg

## Förord

Författarna vill genom detta förord passa på att tacka de personer som varit mycket hjälpsamma och betydelsefulla för arbetets fortgång och resultat.

Först och främst vill vi tacka de företag som vi har haft förmånen att intervjua och träffa. Deras synpunkter och tankar har givit oss en djupare inblick i hur rekryteringsprocesser går till i olika branscher och företag. Det är respondenterna som tagit sig tid att dela med sig av sina erfarenheter som gjort det möjligt för oss att genomföra detta arbete, ett stort tack till er.

Slutligen riktas ett stort tack till vår handledare Torbjörn Stjernberg. Torbjörn har varit en inspirationskälla under arbetets gång och har genom sin positiva inställning skapat driv och energi i vårt arbete. Genom att bistå med konstruktiv kritik och uppmuntran till noggrannhet och kvalitet har Torbjörn väglett oss i arbetet med arbetet och hjälpt oss utveckla en mer kvalificerad uppsats.

Charlotte Cervin och Magda Svensson  
Göteborg, juni 2016

Charlotte Cervin

Magda Svensson

---

---

# Sammanfattning

## Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet Management & Organisation, Kandidatuppsats, VT 2016

**Författare:** Charlotte Cervin & Magda Svensson

**Handledare:** Torbjörn Stjernberg

**Titel:** Utmaningar vid rekrytering i snabbt växande företag: En fallstudie av sex små ägarledda tillväxtföretag

**Bakgrund:** Rekrytering i små, snabbväxande företag kan anses svårt och även om det är ett populärt forskningsområde finns det emellertid ett informationsglapp vad gäller rekryteringsbeslut i dessa organisationer. Detta har enligt forskare olika förklaringar, vilket lämnar ämnet öppet för diskussion. Med ambitionen att fylla ovan nämnt informationsglapp försöker vi i den här uppsatsen undersöka hur ägaren i små tillväxtbolag rekryterar personal och om det finns en medveten strategi bakom rekryteringen.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för vilka kompetenser och egenskaper som ur ägarens synvinkel anses viktiga för ett litet snabbväxande ägarlett företag samt att öka insikten i hur ägarens eventuella rekryteringsstrategier förändras under företagets utveckling.

**Frågeställning:** Hur skiljer sig rekryteringsprocesser i olika skeden i små snabbväxande ägarledda tillväxtföretag? Vilka kompetenser anser ägaren vara viktigast under de olika tillväxtfaserna och skiljer sig dessa från ägarens egna kompetenser?

**Urval:** Sex små ägarledda snabbväxande företag har valts ut, med två rekryteringsfall i varje företag. Ett krav är att respondenten är/har varit delägare/ägare samt att denne ska ha medverkat vid rekrytering både under företagets uppstart samt vid senare rekryteringar. Respondenten ska själv ha investerat privat kapital i företaget.

**Metod:** Vi har valt att använda oss av en kvalitativ ansats och genomfört sex intervjuer som studerat två olika tillväxtfaser som resulterade i totalt tolv rekryteringsfall. Vidare har vi använt oss av åtta källor samt kompletterande artiklar som återfinns i referenslistan, för att på lämpligaste sätt besvara vår frågeställning.

**Resultat och slutsats:** Undersökningen visade att vid Tillväxtfas 1 letade ägarna gärna i sitt eget kontaktnät, lojalitet och tillit var här av stor betydelse. Det visade sig viktigare med specialistkompetenser i Tillväxtfas 2, då organisationen blivit mer formaliserad.

**Förslag till vidare forskning:** Eftersom studien har inriktat sig på diverse olika branscher kan det vara svårt att urskilja en genomgående trend. Det skulle vara intressant att göra antingen ett större urval av företag inom samma bransch eller göra jämförelser mellan olika branscher.

**Nyckelord:** *Rekrytering, Tillväxtbolag, Kompetens*

# Abstract

## **Bachelor thesis in Business Management, Spring 2016**

**Title:** Challenges in the recruitment processes in high growth firms: A case study of six small owner-managed high growth firms

**Original Title:** Utmaningar vid rekrytering i snabbt växande företag: En fallstudie av sex små ägarledda tillväxtföretag

Recruitment processes in small manager-owned high growth firms can be considered difficult, and even though it is a popular area of research, there is an information gap in the recruitment decisions in organizations. With the aim of examine these information gaps, we try in this paper to examine how the owner of a high growth firm recruits and if there is a deliberate strategy behind the process. The purpose of this essay is to investigate what kind of competences that are essential from the owner's point of view in owner-managed, high growth firms. We are also discussing how these preferences have changed during the growth of the company and if there are any recruitment strategies which might also have changed during the process.

The study adopted a qualitative research method and six interviews have been conducted, which resulted in a total of twelve recruitment cases. Furthermore, eight primary sources have been used to analyse our data but also a number of complementary sources such as research articles, in order to further support and enhance our analysis.

The investigation showed that at Growth phase 1 owners were searching for candidates in their own contact network and loyalty and trust were of great importance. It appeared more important with specialized expertise in Growth phase 2, when the organization has become more formalized.

**Key words:** *High growth firms, Competence, Employment, Recruitment, Small firms*

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION .....	6
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	8
1.3 DISPOSITION AV UPPSATSEN .....	8
<b>2. LITTERATUR .....</b>	<b>9</b>
2.1 MINTZBERGS FÖRÄNDRINGSPERSPEKTIV .....	9
2.2 GREINERS TILLVÄXTMODELL .....	10
2.3 REKRYTERINGSMETODER I SMÅ ORGANISATIONER .....	11
2.4 MAGKÄNSLA .....	12
2.5 TILLSÄTTNING AV OLIKA POSITIONER .....	12
2.6 FORMELL ELLER INFORMELL REKRYTERINGSPROCESS .....	13
2.7 LINDELÖWS KOMPETENSSTRATEGI .....	13
2.8 TEORETISK RELEVANS .....	14
<b>3. ANALYSVERKTYG .....</b>	<b>15</b>
3.1 KOMPETENSMATRIS .....	15
<b>4. METOD .....</b>	<b>17</b>
4.1 UNDERSÖKNINGSANSATS .....	17
4.2 UNDERSÖKNINGSMETOD .....	17
4.3 VAL AV FALLSTUDIEFÖRETAG .....	18
4.4 UNDERSÖKNINGENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	18
4.5 DATAINSAMLING .....	20
4.6 STUDIENS TROVÄRDIGHET .....	21
<b>5. EMPIRI .....</b>	<b>22</b>
5.1 FORDONSFÖRETAGET .....	22
5.2 KLÄDFÖRETAGET .....	23
5.3 FRISKVÅRDSFÖRETAGET .....	25
5.4 MJUKVARUUTVECKLINGSFÖRETAGET .....	27
5.5 DISTRIBUTIONSFÖRETAGET .....	28
5.6 IT-KONSULTFÖRETAGET .....	29
<b>6. ANALYS .....</b>	<b>33</b>
6.1 INLEDNING .....	33
6.2 ANALYS AV KOMPETENSMATRIS .....	33
6.3 HUVUDSAKLIGA DIMENSIONER AV ANALYSEN .....	36
6.4 SLUTSATS .....	42
6.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	43
<b>REFERENSER .....</b>	<b>44</b>
<b>BILAGOR .....</b>	<b>46</b>
<b>APPENDIX .....</b>	<b>51</b>

# 1. Introduktion

*Inledningsvis beskrivs hur intresset för snabbväxande företag växer samt vilka teman inom ämnet rapporten behandlar. Syftet med rapporten definieras och mynnar ut i en frågeställning som följs av rapportens disposition.*

## 1.1 Bakgrund och problemdiskussion

*”Ekonomisk tillväxt: ökning över tiden av produktionen av varor och tjänster i ett land, bruttonationalprodukten (BNP). Detta möjliggör på längre sikt en ökning av den genomsnittliga materiella levnadsstandarden hos landets befolkning.”*

Detta är Nationalencyklopedins (2016) definition av ekonomisk tillväxt. Men det finns olika typer av tillväxt och på företagsnivå kan det omfatta den positiva förändringen i storlek eller omsättning under ett specifikt tidsintervall. Dessa mått kan exempelvis mätas i monetära medel eller antal anställda. Flera forskare har undersökt organisationers utveckling och detta resulterade i tillväxtteorier och beskrivningar av diverse utvecklingsstadier (Greiner, 1998; Mintzberg, 1979).

Det påstås ofta att små och unga företag står för en stor del av nettosysselsättningstillväxten (Henrekson & Johansson, 2009). David Birch (1979) presenterade bevis på att detta samband stämde och startade därmed en forskningstrend inom ämnet då det fanns flera kritiker av hans resultat. Detta mynnade ut i flertalet undersökningar och däribland ett specifikt område som berör *snabbväxande* små företag och deras påverkan på den ekonomiska tillväxten genom att skapa fler jobb. (Henrekson & Johansson, 2009)

Även då det kan anses vara ett populärt forskningsområde finns det emellertid ett informationsglapp vad gäller rekryteringsbeslut i snabbväxande företag. Det finns inte tydlig information om vilka arbetstagare företagen anställer. Detta beror enligt Coad et al (2013) på att den tillgängliga informationen inte är applicerbar på tillväxtföretag. Anledningen till detta beskrivs som att den inte innehåller tillräckliga detaljer om definitionen av tillväxtföretag, identifieringen av deras anställda samt information kring de anställdas tidigare arbetslivserfarenheter (Wennberg, 2005).

I denna rapport görs en jämförelse mellan de kompetenser ägaren själv identifierade sig med gentemot de kompetenser hen efterfrågar vid rekryteringar i de olika Tillväxtfaserna. Med hjälp av denna jämförelse, är ambitionen att med den här rapporten bidra till utfyllnaden av informationsglappet angående rekryteringsprocesser i snabbväxande små ägarledda företag.

Enligt Lepak & Snells (1999) tolkning av Penroses (1959) tillväxtteori som menar på att företag först borde utvärdera sitt befintliga humankapital för att prognostisera framtida tillväxt, borde företagen komplettera denna existerande personalstyrka med saknade kompetenser. Barringer et al (2005) beskriver dock snabbväxande företags rekryteringsprocess som inte särskilt selektiv, utan vikt istället läggs på praktisk träning i efterhand. Dessutom finns det forskning som beskriver företagets livscykel och att snabbväxande bolag efter en tid når ett skede där en formaliserad rekryteringsprocess kan bli nödvändig (Greiner, 1998; Mintzberg, 1979). I företag där ägaren rekryterar är det vanligt förekommande att det investeras i billig arbetskraft och i stället säkerställs det att den nyanställde får den utbildning den är i behov av genom internutbildning (Barringer et al, 2005).

Rekrytering kan se olika ut beroende på hur snabbt företag växer och utvecklas och vi ställer oss frågan om ägarens rekryteringsstrategi är medveten eller slumpmässig. Att hitta nyckelindividerna för att driva företaget framåt kan vara en utmaning, speciellt då det inte finns något givet ramverk för hur dessa individer ser ut och agerar. Utformningen av teamet under företagets tidiga tillväxtskede kan även ses som en viktig framgångsfaktor. Vi kommer att undersöka vad som av ägaren efterfrågas när det gäller de anställdas erfarenheter och bakgrund, detta för att ytterligare försöka fylla informationsglappet. Vår undersökning görs kring de två olika tillväxtfaser i företaget, som definieras i 9.1, och utgår endast från ägarens perspektiv och efterfrågan. Vi tror att strategier kan skilja sig om rekryteraren har investerat privat kapital i företaget. Då ägaren investerat eget kapital i företaget tror vi att det finns större begränsningar i rekryteringsbeslutsfattandet. Detta på grund av att ägaren spenderar sitt eget kapital och därmed agerar med större försiktighet och precision än exempelvis en rekryteringsbyrå eller HR-chef skulle gjort.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för vilka kompetenser och egenskaper som ur ägarens synvinkel anses viktiga för ett litet snabbväxande ägarlett företag samt att öka insikten i hur ägarens eventuella rekryteringsstrategier förändras under företagets utveckling.

- Hur skiljer sig rekryteringsprocesser i olika skeden i små, snabbväxande, ägarledda tillväxtföretag?
- Vilka kompetenser anser ägaren vara viktigast under de olika tillväxtfaserna och skiljer sig dessa från ägarens egna kompetenser?

## 1.3 Disposition av uppsatsen

Rapporten inleds med en bakgrund och problemdiskussion som mynnar ut i ett syfte. Syftet konkretiseras och resulterar i två distinkta frågor som rapporten skall besvara. Vidare i kapitel två presenteras litteratur som använts som verktyg för att underbygga och stödja analysen. I följande kapitel introduceras ett analysverktyg som namngetts *Kompetensmatrix*, vilket kommer vara ett hjälpmedel för att få läsaren att enkelt kunna se och jämföra de observerade kompetenserna i undersökningen. Kapitel fyra redogör för metod och tillvägagångssätt för att samla information till fallstudierna. Bland annat beskrivs intervjuteknik, datainsamlingsmetodik samt teoriinsamling. Empirin i kapitel fem sammanställer resultatet av de sex intervjuerna och här diskuteras ledarens tankar kring rekrytering, kritiska händelser och ledarens efterfrågan på kompetenser vid nyanställning i företaget. I det sjätte kapitlet analyseras och diskuteras bland annat ledarens perspektiv på kompetenser vid rekrytering. Här används analysverktyget kompetensmatrixen och undersöker det insamlade materialet som därefter återkopplas till empirin och den teoretiska referensramen. För att få en djupare analys har även våra egna reflektioner, erfarenheter och ställningstaganden diskuterats i samband med detta. Texten mynnar ut i en slutsats som redogörs för i slutet av kapitel sex.



## 2. Litteratur

Här presenteras litteratur i form av både vetenskapliga- respektive populärvetenskapliga källor. Utöver nedan presenterad litteratur har vetenskapliga artiklar använts för att motivera vår analys. Dessa återfinns i referenslistan. Kapitlet rundas av med ett avsnitt angående hur vår litteratur och dess teorier är relevant för rapporten och dess syfte.

### 2.1 Mintzbergs förändringsperspektiv

I del tre *The Contingency Factors* i boken *The Structuring of Organizations* ingår kapitel tretton: *Age and Size* som beskriver Mintzbergs (1979, s. 227) fem olika hypoteser om hur en organisation påverkas av dess storlek och ålder:

- Hypotes 1: Ju äldre organisationen är, desto mer formaliserat beteende har den.
- Hypotes 2: Strukturen återspeglar åldern av den grundande industrin.
- Hypotes 3: Ju större organisation, desto mer utvecklad är dess struktur, det vill säga mer specialiserad i sina uppgifter, mer differentierade avdelningar, och har kommit längre i den administrativa utvecklingen.
- Hypotes 4: Ju större organisation, desto större genomsnittlig storlek på dess avdelningar.
- Hypotes 5: Ju större organisation, desto mer formaliserat beteende har den.

Organisationerna genomgår olika utvecklingssteg där informella strukturer blir mer och mer formaliserade ju längre de utvecklas. Starten sker i the organic structure eller the entrepreneurial structure, följs av the bureaucratic structure, the divisionalized structure för att när de når the matrix structure, återgå till den första strukturen. Strukturerna nämns hädanefter på svenska.

Den här uppsatsen kommer fokusera kring de två första stegen som Mintzberg (1979) nämner, nämligen den *entreprenöriella strukturen* och den följande *byråkratiska strukturen* eftersom antagandet görs att nästa steg, *divisionsstrukturen*, med utgångspunkt i företagets storlek baserat på antalet anställda, ligger bortom Tillväxtfas 2 (se Appendix). Den tredje strukturen kräver nya mellanchefer och därför har inte strukturen i fråga getts utrymme i den här rapporten då syftet är att undersöka just ägarens rekryteringsstrategier när företaget fortfarande är enat. Vi beskriver nedan de tre första strukturerna kort, för att ytterligare klargöra varför vi valt att dra gränsen efter de två första.

Den **entreprenöriella strukturen** är en vertikal arbetsdivision där entreprenören tar alla viktiga beslut och koordinerar utförandet genom att direkt kontrollera att alla följer hans order. Strukturen är informell och organisk eftersom flexibilitet anses viktigt i detta innovativa stadiet och dessutom förenklar entreprenörens möjlighet till självständigt styrande.

Den **byråkratiska strukturen** är den nästkommande fasen när ägaren inte längre kan hantera den enorma bördan som uppstår när företaget växer kraftigt. Den informella strukturen som fanns i det tidigare stadiet gjorde att anställda inte hade klart för sig vilka arbetsuppgifter de hade. För att företagen ska överleva krävs formaliserade rutiner och strukturer, med andra ord ett skifte från den entreprenöriella- till den byråkratiska strukturen.

**Divisionsstrukturen** beskrivs som att organisationen delas upp i olika distinkta divisioner kallade "Stage 2 bureaucracies" med sina egna operativa kärnor som tjänar en egen marknad.

## 2.2 Greiners tillväxtmodell

Larry Greiner introducerade 1972 *the Greiner Growth model* där en organisations utveckling är beroende av tid och storlek. Initialt bestod modellen av fem faser och kompletterades senare med en sjätte. Varje fas avslutas med en kort kris eller tillväxtsmärtor för att sedan övergå i nästkommande fas. De sex olika faserna är:

- Tillväxt genom kreativitet
- Tillväxt genom ledning
- Tillväxt genom delegering
- Tillväxt genom koordination och kontroll
- Tillväxt genom samarbete
- Tillväxt genom allianser

Den här uppsatsen kommer fokusera kring de två första stegen som Greiner (1972) nämner eftersom antagandet görs att steg tre, med utgångspunkt i företagets storlek baserat på antalet anställda, ligger bortom Tillväxtfas 2 (se Appendix). Således är endast fas ett och två relevanta i anknytning till vårt syfte. De tre första faserna beskrivs dock kort för att läsaren ska få en bild av de intervjuade företagens struktur och varför vi dragit gränsen vad gäller definitionen av "små företag" vid fas två.

### Fas 1: Tillväxt genom kreativitet

Den första fasen beskriver företaget som litet och ungt där det råder en platt organisationsstruktur, informell miljö och de anställda är lojala. Dilemmat här är att den kraftiga tillväxten och den tilltagande komplexiteten i organisationen gör att entreprenören har svårt att hantera situationen och en ledarskapskris uppstår.

### Fas 2: Tillväxt genom ledning

Här tillsätts mellanchefer för att styra de primära processerna i företaget i fråga. Regler och rutiner skapas för att formalisera och standardisera organisationen. Entreprenören har dock fortfarande kvar den centrala samordningen vilket senare skapar problem och mynnar ut i *autonomikrisen* som bygger på att mellancheferna kräver större handlingsfrihet.

### Fas 3: Tillväxt genom delegering

Kännetecknen för den här fasen är decentralisering och att entreprenören delegerar viktiga uppdrag till mellancheferna så som operativa och taktiska mål. Det skapas en divisionsstruktur och divisionscheferna och handlar oberoende av andra divisioner. Problematiken som uppstår är att det tillsätts så många divisionschefer att det skapar svårigheter för styrelsen att samordna den spridda organisationen då dessa chefer arbetar för självständigt vilket riskerar att bryta upp företaget.

## 2.3 Rekryteringsmetoder i små organisationer

Carroll et al. (1999) undersökte under ett år fyrtio små företag i nordvästra England och beskriver, respektive analyserar i en artikel hur deras rekrytering genomförs. Författarna utreder huruvida en fyrstegsprocess generellt används vid rekrytering i organisationerna i fråga:

1. Bedömning huruvida den lediga tjänsten ska tillsättas eller ej
2. Utförandet av en arbetsanalys
3. Framtagande av arbetsbeskrivning
4. Utformningen av personkrav

Undersökningen påvisar att små företag har hårda budgetrestriktioner och därför har svårigheter att tillämpa och utveckla nya metoder, varför det inte heller finns någon omfattande användning av det systematiska rekryteringsförfarandet. Sextio procent av företagen använde sig dock av

arbetsbeskrivningar men ingen av dem konstruerade någon form av arbetsanalys. Enligt Carroll et al (1999) framgår det av undersökningen att små företag ofta använder sig av egenbeprövade metoder, som enligt dem själva anses mer tillförlitliga. Författarna beskriver även att det enligt forskare finns ett samband mellan små företag och tillämpning av informella metoder, vilket förklarar att formella metoder rekommenderas användas först då företaget når en viss storlek. Dock väljer fortfarande flera företag att använda sig av informella metoder trots expansion.

## 2.4 Magkänsla

I en artikel i tidningen The Independent berättar Virginia Matthews (2010) om en HR-konsultfirma vid namn Talent Drain (numera greatwithtalent.com) som undersöker det som VD:n Ron Eldridges kallar "*hit and miss approach to recruitment among many small businesses*". Eldridges menar på att magkänslan kan orsaka stor förödelse vid rekrytering i små eller medelstora företag, i stället för att fokusera på den anställdes anpassning till teamet. Talent Drain tror att bolag förlitar sig för tungt på jobsökandens CV och kompetenser i stället för att gräva djupare i deras psyke. Vidare skriver Matthews (2010) i sin artikel att arbetsplatspsykologerna OPP, som är en av Europas största leverantörer av affärspsykologilösningar (OPP, 2016), har tagit fram statistik inom ämnet:

Sjuttioen procent av arbetsgivare skulle ändra sina personalval om de fick en andra chans, trettionio procent av chefer menar att de förlitar sig på sin magkänsla vid anställningar och cirka tjugofem procent anser att de har lättare att anställa någon de fattat tycke för. Magkänsla vid rekryteringsprocessen i ett mindre företag kan vara av stor vikt så länge det är en erfaren och framgångsrik rekryterares instinkt som används, menar HR-konsulten Janet Flint på Talent Drain. Hon tror dessutom att likhet kan vara en nackdel: "*Appointing someone who challenges a team that's become set in its ways, rather than choosing someone who totally meshes, can sometimes be a smaller organisation's best bet.*" (Matthews, 2010:1).

## 2.5 Tillsättning av olika positioner

Informella metoder anses i större grad användas vid chefsrekryteringar och formella metoder oftare vid rekrytering av tjänstemän. Det finns dessutom uppenbara nackdelar med informella metoder, exempelvis att företaget går miste om lämpliga kandidater. Företagen beskrivs gärna vilja behålla sina befintliga rekryteringsmetoder då det anses mindre kostsamt samtidigt som

det visat sig att företag som använder sig av mer formella metoder var mer missnöjda med rekryteringsprocessen. (Carroll et al, 1999)

## 2.6 Formell eller informell rekryteringsprocess

Marsden & Campbell (1990) beskriver företagets val av rekryteringsmetod som främst beroende av kostnad, noggrannhet och formalitet. Företag som påstår att de endast förlitar sig på informella metoder har visats till störst del bestå av små företag inom den privata sektorn som ofta är mindre formaliserade (Marsden 1994). En av anledningarna till den positiva bilden av informell rekrytering är enligt Marsden (1994) att den anses bidra till en bättre matchning mellan arbetstagare och arbetsgivare, då mer trovärdig och realistisk information kan tillhandahållas. Marsden (1994) talar även om vikten av referenser, de anses bidra till högre kvalitet då de ger väsentlig, kostnadseffektiv information. I artikeln nämns även nackdelar med informell rekrytering: information tenderar att inte nå ut till en större mängd kvalificerad personal då informationen ofta sprids av anställda som ger informationen till personer som anses lika dem själva. Formella metoder anses dyrare än informella men ändå fördelaktiga då de kan användas i olika situationer. Formella metoder är vanligare på byråkratiskt organiserade arbetsplatser samt i den offentliga sektorn. (Marsden, 1994)

## 2.7 Lindelöws kompetensstrategi

Lindelöw (2008) diskuterar olika kompetenser som efterfrågas vid personalrekrytering. Författaren benämner personliga kompetenser, förmågor, sociala färdigheter, ledarskaps- samt intellektuella färdigheter. Lindelöw (2008) rekommenderar att fyra till fem, maximalt åtta kompetenser att fokusera på vid en rekrytering.

Lindelöw (2008) beskriver även kostnader som uppstår vid misslyckade rekryteringar. Hon nämner att kostnader för felrekrytering enligt Dagens Industri kan uppgå till sjuhundra tusen kronor i små privata företag. Det finns även andra negativa aspekter av en felaktig rekrytering, bland annat att det leder till produktionsbortfall och påverkar medarbetarnas situation på arbetsplatsen. Negativ påverkan på chefen samt på den varslade medarbetaren beskrivs också som oundvikligt. *Se bilaga 8.2 för samtliga kompetenser.*

## 2.8 Teoretisk relevans

Litteraturen ovan kommer att användas för att förklara, motivera samt möjliggöra en kritisk diskussion till insamlad data och på så sätt hjälpa till att uppfylla studiens syfte.

I Greiners (1972) tillväxtteori nämns att varje fas slutar med en kris, vilken kan ligga i ägarens intresse att känna till för att kunna tackla dessa utmaningar. Mintzbergs (1979) påvisade samband mellan ålder och storlek samt företags olika strukturer beroende på just detta, kan användas för att identifiera företagets position i utvecklingen och således hur och varför den handlar som den gör.

För att få en bakgrund till om, och i så fall hur, rekryteringsprocesser kan uppgraderas internt har en fyrstegsprocess vad gäller rekryteringsförfarandet presenterats. Undersökningen kring fyrstegsprocessen bidrar även med en förklaring till varför kritik mot detta arbetssätt finns och ger därmed en möjlighet till djupare analys och kritiskt förhållningssätt till insamlad data.

Att magkänslan spelar roll samt att rekryteringar kan vara informella respektive formella och inte minst vid tillsättning av olika poster ger ytterligare bredare perspektiv på empirin. Dessa teorier hjälper till att förklara varför ägare rekryter på ett visst sätt i ett tidigt respektive senare skede, vilket är essentiellt vid sökandet efter svar på rapportens frågeställning gällande detta.

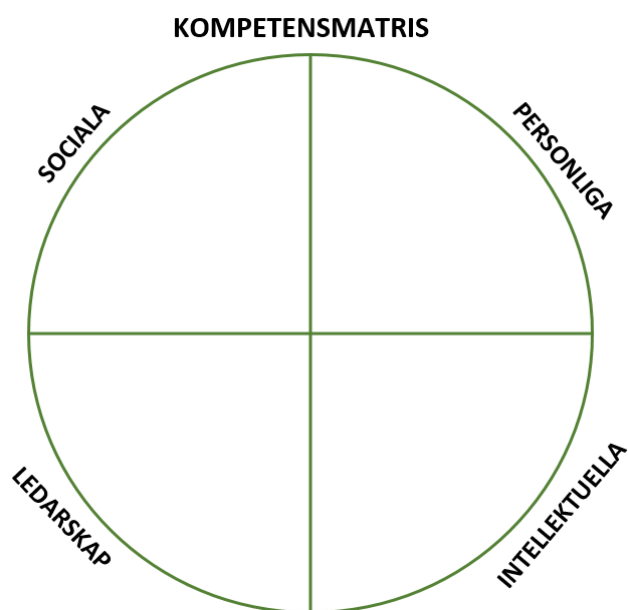
Slutligen finns det en strategi kring rekrytering där urvalet av kandidater baseras på rekryterarens efterfrågan av särskilda kompetenser. För att besvara frågeställningen vilka kompetenser som ägaren anser viktigast under de olika tillväxtfaserna och göra dessa jämförbara med ägaren själv har detta verktyg tagits med. Kompetenserna (se Bilaga 2) har dessutom utgjort grunden för utformandet av Kompetensmatrisen som presenteras i kommande avsnitt. Anledningen till att vi valde tio och inte gick efter rekommendationen från Lindelöw (2008) om att ha fyra till fem och maximalt åtta kompetenser, var att det skulle underlätta jämförelser och finna samband företagen emellan. Samtidigt begränsades antalet för att undvika att det skulle bli för brett och därmed eventuellt missvisande.

### 3. Analysverktyg

I litteraturavsnittet nämns Lindelöws kompetensbaserade personalstrategi, denna strategi har använts för framtagningen av ett analysverktyg som presenteras i detta kapitel. Analysverktyget är ett hjälpmedel vid empirinsamlingen och ger en enkel överblick över insamlad data som presenteras i kapitel fem.

#### 3.1 Kompetensmatris

Baserat på Lindelöws (2008) kompetensbaserade personalstrategi formuleras detta analysverktyg. Det fungerar som ett hjälpmedel vid analys av förändringen i kompetensefterfrågan i rekryteringsprocesser i små snabbväxande ägarledda företag. Verktöget är konstruerat av författarna av den här rapporten och undersöker vilka kompetenser (se Bilaga 2) som efterfrågas vid de olika tillväxtfaserna (se Appendix).



De fyra olika delarna i matrisen representerar fyra olika huvudgrupperingar av kompetenser: sociala, personliga, ledarskapsorienterade respektive intellektuella. Respondenten väljer ut tio kompetenser: tio som hen själv identifierar sig med samt tio som hen sökte hos den anställde vid rekryteringen i Tillväxtfas 1 respektive 2. De valda kompetenserna placeras därefter in i respektive delar av cirkeln. Lindelöw (2008) anser att vid rekrytering bör fokus läggas på fyra till fem, maximalt åtta kompetenser men den här undersökningen använder tio eftersom det underlättar för jämförelser företagen emellan.

I resultat sammanställningen görs en kategorisering enligt följande. Kompetenser som efterfrågades vid rekryteringen vid Tillväxtfas 1 men inte 2 är orange och benämns med en 1:a. Kompetenser som efterfrågades vid rekryteringen vid Tillväxtfas 2 men inte 1 är blåmarkerade och benämns med en 2:a. Kompetenser som varken benämns med siffror eller färg efterfrågades i både Tillväxtfas 1 och 2.

För att öka läsarens förståelse samt särskilja olika typer av rekrytering definieras de olika rekryteringarna som formell respektive informell rekrytering. Vid **formell rekrytering** anses företaget ha haft en medveten strategi och processen har följt en fördefinierad kravspecifikation vid bedömning och urval av kandidater. Exempelvis intervjuer, tester och referenstagning. När begreppet **informell rekrytering** används anses företaget inte ha haft någon medveten strategi utan snarare anställt personal utan annonsering eller vidare utarbetad rekryteringsprocess.



## 4. Metod

*Under följande avsnitt redogörs och motiveras metodvalet vid utformningen av fallstudien med frågeställningen som underlag, samt motiv för metodval och eventuella alternativa metoder som använts vid utformningen av rapporten. Avslutningsvis diskuteras tillförlitligheten i undersökningsresultaten.*

### 4.1 Undersökningsansats

För att besvara syfte och frågeställning analyseras två rekryteringsprocesser i sex företag och deras resultat med understöd av Kompetensmatrisen samt övrig litteratur. Rapporten har ett hermeneutiskt perspektiv och ämnar således ge djupare förståelse kring rekryteringsprocesser då företagen befinner sig i Tillväxtfas 1 och 2 och även hur ägarens preferenser påverkar dessa. Fokus i rapporten ligger således inte på att hitta ett generellt fungerande framgångsrecept utan snarare att skapa en förklarande bild och ge ett tillskott till befintlig forskning inom ämnet.

En kvalitativ samt delvis kvantitativ empirisk undersökning görs genom intervjuer samt jämförelser i efterfrågade kompetenser vid de olika rekryteringarna (Bryman & Bell, 2013). Dessa sätts i förhållande till ägarens egna kompetenser för att se huruvida det föreligger ett samband och i så fall även påverkan på rekryteringsresultatet. En fördjupad undersökning och beskrivning görs i varje unikt rekryteringsfall. För att kunna beskriva och tolka empirin används och eftersöks teorier växlingsvis och parallellt med datainsamlingen och analysen, vilket beskrivs som en abduktiv ansats (Patel & Davidson, 2011). Det blir därmed lättare att förstå bakomliggande faktorer för det studerade fenomenet i sitt naturliga sammanhang. Ett abduktivt förfaringssätt innehåller element från både induktiv och deduktiv ansats med målet att under arbetets gång göra slutsatserna av analysen relevanta genom att längs arbetets gång hela tiden söka ännu bättre lämpade teorier. Intervjutekniken som används vid den kvalitativa undersökningsansatsen grundas i metodrekommendationer som nämns i både Bryman & Bell (2013) och Stjernberg (2006). Empirin har tydliggjorts med hjälp av Kompetensmatrisen vartefter materialet analyserats för att resultera i en slutsats.

### 4.2 Undersökningsmetod

#### Intervjuguide

Före intervjuerna konstruerades i enlighet med Bryman & Bell (2013) en intervjuguide (se Bilaga 2), liksom ett ämnesschema för frågorna och användes som en minnesguide under intervjun.

Guiden skickades till respondenten för förberedelse. Frågorna ämnade motivera öppna, flexibla svar och grundades i uppsatsens frågeställning och bakgrund. Platsen för utförandet valdes med ambitionen om en ostörd och trygg miljö för respondenten.

### 4.3 Val av fallstudieföretag

Sökandet efter lämpliga företag gjordes delvis i våra personliga- respektive yrkesnätverk och delvis genom sökningar på Handelshögskolan i Göteborgs mastersprogram Matix hemsida, som har nära kontakt med just tillväxtföretag. En undersökning på Allabolag.se gjordes för att säkerställa att företaget i fråga stämde in på våra kriterier. Ett urval av sex företag gjordes och samtliga skulle ha befunnit sig i Tillväxtfas 1 och 2 (se Appendix). Företaget skulle anses snabbväxande i den bemärkelsen att tillväxten, mätt som den procentuella förändringen av antalet anställda under fem efter varandra följande verksamhetsår, i genomsnitt skulle ha ökat med minst femton procent årsvis. Att det är fem år som mäts i genomsnitt motiveras av att företag antingen kan ha oregelbunden eller ihållande tillväxttakt (Coad, 2007; Coad & Hözl 2009; Hözl, 2013) samt att tillväxten kan ha skett vid ett antingen tidigt eller sent tillfälle. Ett annat kriterium var att respondenten skulle vara ägare eller delägare och ha medverkat vid genomförandet av rekryteringarna i både Tillväxtfas 1 och 2. Slutligen önskades att ägaren investerat privat kapital i bolaget då vi anser att detta kan skapa skillnader i hur ägaren ser på rekrytering. Intervjuerna är relativt djupgående samt att alla företag är verksamma inom olika branscher.

### 4.4 Undersökningens tillvägagångssätt

Företagen studerades närmre med hjälp av väl genomarbetade intervjuer där fokus låg på rekryteringsprocesser vid två tillväxtfaser (se Appendix). Studien och intervjuerna utgick från rekryteringsprocesser där två processer per företag studerades, som därefter utvärderades samt jämfördes både inom företaget men även mellan de sex olika företagen. Första delen av intervjun bestod av frågor gällande rekryteringen under Tillväxtfas 1 och följdes av liknande frågor angående rekryteringen i Tillväxtfas 2. Intervjuerna genomfördes öga mot öga med respondenten i fråga, tillsammans av rapportens båda författare.

## Före, under och efter intervjun

**Före** genomförandet av intervjuerna utformades med utgångspunkt i Bryman & Bell (2013) och Stjernberg (2006) (se Bilaga 3) samt i kombination med egna tankebanor, en intervjuguide som skickades till alla företag. Ägaren ombads välja ut två olika rekryteringsfall som denne medverkat vid varav det ena skulle vara utfört i Tillväxtfas 1 och det andra i Tillväxtfas 2. Dessa ombedes vara fall som respondenten tydligt kunde återspegla och berätta om, dessutom efterfrågades en tydlig skillnad mellan de olika fallen. Även en lista med kompetenser, hämtade ur Lindelöws (2008) kompetensstrategi, skickades till respondenten före intervjutillfället. Respondenten ombads före intervjutillfället att selektera tio kompetenser som denne identifierade sig med och därefter tio egenskaper hen sökte vid Tillväxtfas 1 respektive 2. Detta utgjorde sedermera underlaget för den kvantitativa delen av rapporten. En mer kvalitativ empiriinsamling samt djupare analys gjordes därefter.

**Under** de cirka fyrtio minuter långa intervjuerna gjordes ljudinspelningar parallellt med att anteckningar fördes samt att korta pauser togs emellan frågorna för att ge respondenten utrymme för reflektion (Stjernberg, 2006). Fokus lades på att få konkreta exempel och ökad förståelse för kritiska händelser under de olika rekryteringsfallen. Alla intervjuer genomfördes öga mot öga och följde en relativt informell struktur och utfördes i, för respondenten, en trygg miljö. Intervjufrågorna för både Tillväxtfas 1 och 2 var likadana och därefter följde generella frågor angående ägarens syn på rekryteringsförfarandet. Frågor som ställdes till respektive respondent var identiska, men respondenten fick även berätta fritt utifrån sina erfarenheter för att främja en avslappnad och givande dialog.

**Efter** intervjun transkriberades hela intervjun och huvudintrycken vi fått summerades omedelbart efter avslutat samtal. De relevanta delarna sammanställdes i empirin under kapitel fem. Därefter analyserades mötet; hur respondenten uppfört sig, ifall det återstod obesvarade frågor eller om nya tankar väckts. När det empiriska materialet sedan sammanställdes skickades detta till respondenten för bekräftelse eller eventuell komplettering.

För att klassificera kompetenserna i matrisen sammanställdes efter varje intervju resultatet i en tabell, detta för att lätt kunna jämföra de olika företagen. Tabellen utgick från samtliga kompetenser som Lindelöw (2008) nämner. De kompetenser som ägaren identifierade sig själv med sammanställdes i en tabell och samma sak gjordes därefter med de efterfrågade kompetenserna i Tillväxt fas 1 respektive 2. När alla intervjuer var sammanställda jämfördes

de olika kompetenserna i varje tabell. Detta mynnade ut i en klarare bild av likheter och skillnader mellan de olika företagen. Resultatet fördes därefter in i vår Matris för att få en överskådlig bild. En förenklad tabell på hur resultatet sammanställdes presenteras nedan.

<b>Lindelöws Kompetensstrategi</b>	<b>Ägaren i företaget (Tio kompetenser)</b>	<b>Tillväxtfas 1 (Tio kompetenser)</b>	<b>Tillväxtfas 2 (Tio kompetenser)</b>
Självgående	x	x	
Omdöme			x
Lojal	x		
Etc ↓	Etc ↓	Etc ↓	Etc ↓

## 4.5 Datainsamling

### Primärdata

Intervjuerna med utgångspunkt i intervjuguiden (se 8.1) utgör det primära data som återfinns i empirikapitlet. Mailkontakt har i efterhand förts med respondenterna för att kontrollera att vi fått rättvisande material, inga ändringar har i efterhand gjorts.

### Sekundärdata

Företagsinformation som återfanns på hemsidor och i årsredovisningar användes för att kontrollera att den insamlade empirin stämde med den fakta gällande företagen som fanns att läsa online. Allabolag.se användes för att kontrollera att företagens siffror stämde in på kriterier vi hade samt för att säkerställa verksamhetsbransch. Detta för att forma en komplett och stabil bas att grunda analysen på.

## 4.6 Studiens trovärdighet

Validitet beskrivs som i vilken omfattning ett empiriskt material faktiskt undersöker det begrepp som teorin är avsedd att undersöka. Vi anser att genom att utföra sex intervjuer om totalt tolv fall samt jämföra de olika fallen, har empirin och analysen blivit relativt omfattande och relevant. Insamlat material samt litteratur har i största möjliga mån granskats objektivt även då vi haft kopplingar till två av företagen som medverkat. Viss förkunskap kring respondenten eller företaget kan ha bidragit till förutfattade meningar men samtidigt gett upphov till djupare förståelse och mer personliga intervjuer. En påtaglig påverkan på resultatet som uppkom under undersökningen var att utfallet vid kompetensefterfrågan skiljde sig mycket beroende på vilken tjänst som skulle tillsättas. Därför är det essentiellt att läsaren här har ett kritiskt öga.

Eftersom insamlingen av kvantitativ data endast är ett litet stickprov satt i relation till alla rekryteringar som görs av ägare i små snabbväxande företag, anser vi inte att informationen kan utgöra ett fullgott bevis för populationen som helhet. Vi har därför valt att fokusera på den kvalitativa delen och använda det kvantitativa resultatet som stöd och därför benämns rapporten endast som delvis kvantitativ.

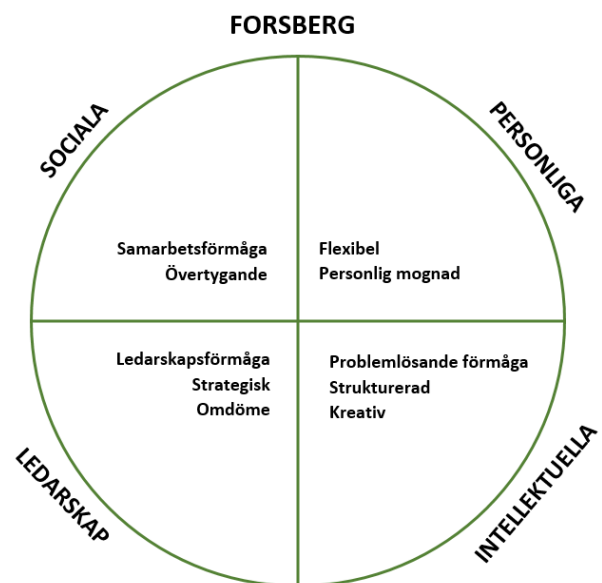
Med förhoppningen om att ge en diversifierad bild är alla företag verksamma inom olika branscher. Trots denna mångfald, kan det inte hävdas att resultaten är i stånd att generalisera arbetskraften som helhet, även om det kanske är troligt att liknande processer, strategier och utmaningar kan observeras i dessa olika företag.

## 5. Empiri

Här presenteras i kronologisk ordning resultatet av de sex intervjuer som gjorts. Huvudteman som respondenten tagit upp i kombination med citat utgör större delen av detta kapitel. Alla respondenter har getts fiktiva namn med anknytning till respektive företag, och företagen benämns enligt verksamhet. Alla citat är markerade med citationstecken.

### 5.1 Fordonsföretaget

Forsberg intervjuades den 18 mars 2016 och är en av företagets grundare. Företaget är verksamt inom fordonsbranschen och i Tillväxtfas 1 var rekryterings bakgrund att personerna behövde avlastning i form av en ny handläggare. I Tillväxtfas 2 var målet att anställa en webbansvarig. Enligt Forsberg är en lyckad rekrytering när den anställda blir kvar länge i företaget då det är jobbigt och kostsamt att börja om på nytt igen, samt att personen ska fungera i företaget. I Tabellen till höger visas kompetenser som Forsberg identifierade sig med.



*“Jag tror att i många fall, och kanske primärt i mindre bolag, tittar man mer på personlighet än på kompetenser. Man vill ha någon man kan lita på. Man är ju som företagare väldigt beroende av människorna i företaget, mer beroende när man är färre än när man är fler. Man tittar då på om det är en person som man kan lita på, trivas med och umgås med.”*

#### Fall 1 – Lyckad, informell rekrytering

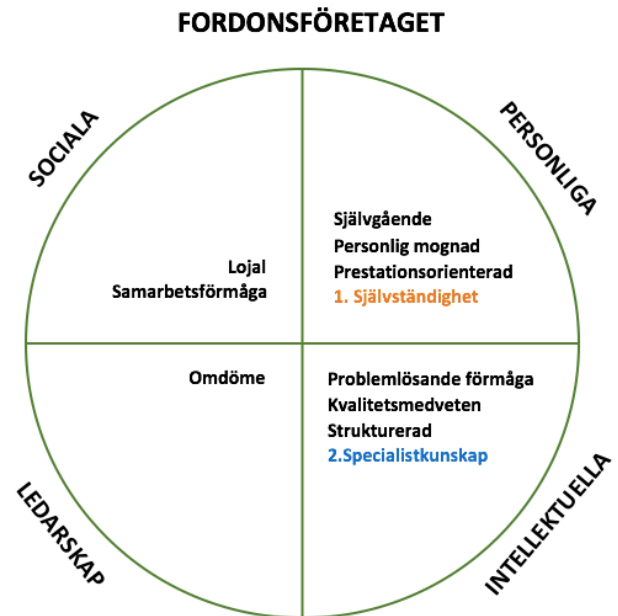
När det ägarledda bolaget fortfarande är litet menar Forsberg att en nyanställning generellt inte görs förrän “man kört huvudet in i kaklet och har svarta siffror” eftersom företaget inte vill ta för stora risker om de inte är uppbackade av externt kapital. Därför sker sökandet efter en pålitlig person bland kontakter, men samtidigt kan det ofta bli en “cowboy rekrytering” och ägaren fattar beslutet på stående fot. Dessutom tror Forsberg att även om det inte medges alla

gångar så har nog många ägare en dragningskraft till någon som socialt passar in i det lilla teamet och har liknande egenskaper som denne själv.

## Fall 2 – Lyckad, formell rekrytering

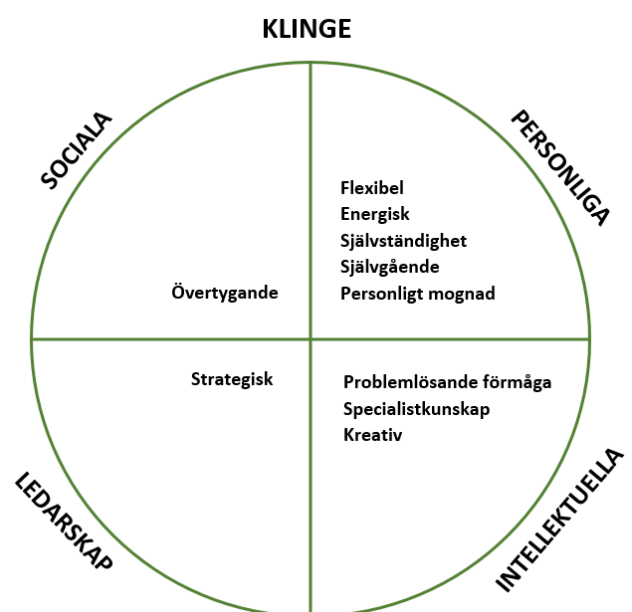
Den stora skillnaden i rekryteringen mellan den första tillväxtfasen och den andra tror Forsberg är att man tittar mer på specialistkunskaper och kompetenser i det senare skedet, men även att det blir annorlunda om man anställer på egen plånbok eller lånade pengar. I detta fall togs det fram en kravspecifikation och en formell annons, det blev en *“mer traditionell rekryteringsprocess”*. Enligt Forsberg kan det dock ses som ett misslyckande för ägaren därav att hen inte längre lyckas rekrytera på egen hand utan behöver anlita ett externt bolag, men för ett växande bolag kommer

tiden då en HR-ansvarig behöver ta över processen. Det kan vara så att värderingarna förändras under bolagets tillväxt och det kan vara svårt för ägaren att se det som denne skapat förändras.



## 5.2 Klädföretaget

Klinge intervjuades den 22 april 2016 och är företagets grundare. Företaget är verksamt inom klädbranschen och i Tillväxtfas 1 var rekryterings bakgrund att grundaren behövde avlastning. I Tillväxtfas 2 var målet att anställa en ny produktchef med kompletterande kompetens som skulle hjälpa företaget att växa. Enligt Klinge är en lyckad rekrytering när man hittar en person som delar samma grundvärderingar, samtidigt som denne har kompletterande kompetens gentemot ägare och



personal. I Tabellen till höger visas kompetenser som Klinge identifierade sig med.

### Fall 1 – Lyckad, informell rekrytering

I första fasen beskriver Klinge den sociala miljön som väldigt kamratlig och det är därför ytterst viktigt att få in någon som passar in i gruppen. I Tillväxtfas 1 är det i hög grad magkänsla som styr rekryteringen och de anställda behandlar varandra som kompisar. Rekryteringen i Fall 1 gjordes av grundaren själv och beskrevs som en “cowboy rekrytering”.

### Fall 2 – Misslyckad, formell rekrytering

I andra fasen är rekryteringsprocessen en mer strukturerad process och kompisarna från Tillväxtfas 1 har nu istället blivit kollegor. Klinge menar dock på att *“I ett litet företag är det viktigt med ömsesidigt gillande, inte bara att det blir ‘en anställd’”*. Rekryteringen i Fall 2 sköttes av en extern part och ansågs vara *“ett fiasko”*. Klinge menar att hen har svårt att släppa detaljer och att ta in någon som inte är insatt i hur mindre bolag fungerar, trots bra erfarenheter och referenser. Klinge menar på att det är otroligt viktigt med referenser i denna fas och att hen som ägare verkligen tar sig tid att tala med föregående arbetsgivare.

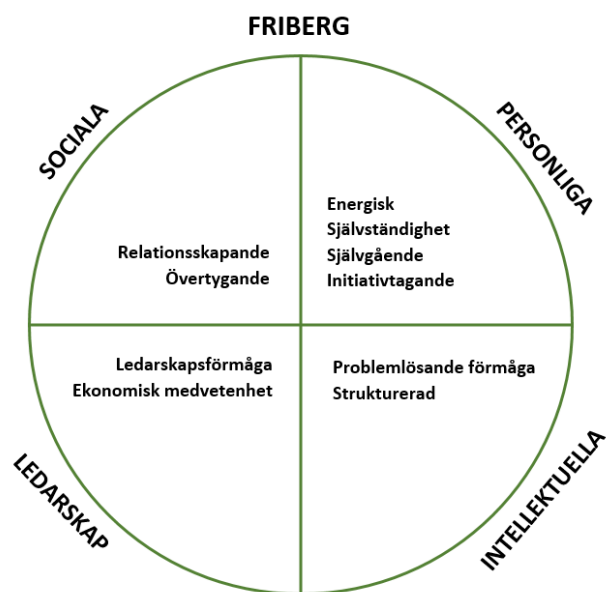


*“Framöver kommer unga personer som kan växa med företaget att anställas istället. Unga, hungriga som kan formas på ett vettigt sätt!”*



## 5.3 Friskvårdsföretaget

Friberg intervjuades den 25 april 2016 och är företagets grundare. Företaget är verksamt inom friskvårds- och idrottsrelaterade branscher och i Tillväxtfas 1 var rekryterings bakgrund att grundaren behövde avlastning i form av en anställd med yrket personlig tränare. I Tillväxtfas 2 var målet att anställa en naprapat som kunde komplettera övrig personals kompetenser och arbetsområden. En trivsamt och bra företagskultur är särskilt viktigt på arbetsplatsen anser Friberg. Enligt Friberg är en lyckad rekrytering när kandidaten matchar företagets position idag samt med dess syn på framtiden, så att kandidaten passar in i bolaget. I Tabellen till höger visas kompetenser som Friberg identifierade sig med.



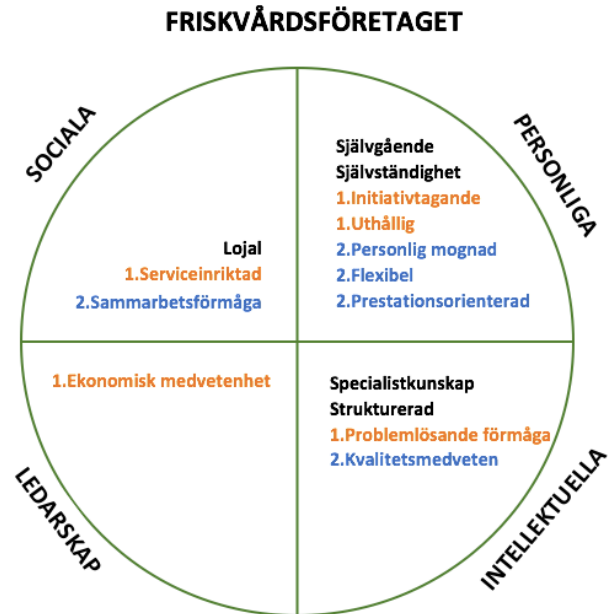
### Fall 1 – Lyckad, informell rekrytering

De första som anställs är enligt Friberg extremt betydelsefulla, *“De är dem företagskulturen bygger på och därför är de viktigast. Det blir en form av headhunting”*. Vid Tillväxtfas 1 skulle den anställde vara pålitlig, erfaren och kunnig inom området, varför Friberg letade inom branschen bland sina kontakter. Då anställningen skedde på privat investerat kapital från ägaren och var det synnerligen viktigt att det blev rätt och att teamet var starkt från början. När företaget var litet var Friberg tvungen att motivera varför de anställda skulle jobba på Friskvårdsföretaget, det är nu på senare tid som det har blivit tvärt om.

## Fall 2 – Lyckad, formell rekrytering

I Tillväxtfas 2 betonar Friberg vikten av den sociala förmågan, att det nu är ännu viktigare att personen som rekryteras passar in i teamet - "annars blir det kaos fort". Här hade en strukturerad och väl utarbetad 5-stepsprocess tagits fram, byggd på ett tjugotal misslyckade rekryteringar. Den går till på följande sätt:

1. CV + personligt brev skickas och följs av en telefonintervju med ägaren
2. VD-intervju på 90 min, frågeformulär
3. Beteendevetare som gör stresstest och personlighetstest
4. Praktiskt kundcase med en av deras headcoacher för respektive tjänst
5. Intervju med hela ledningsgruppen.

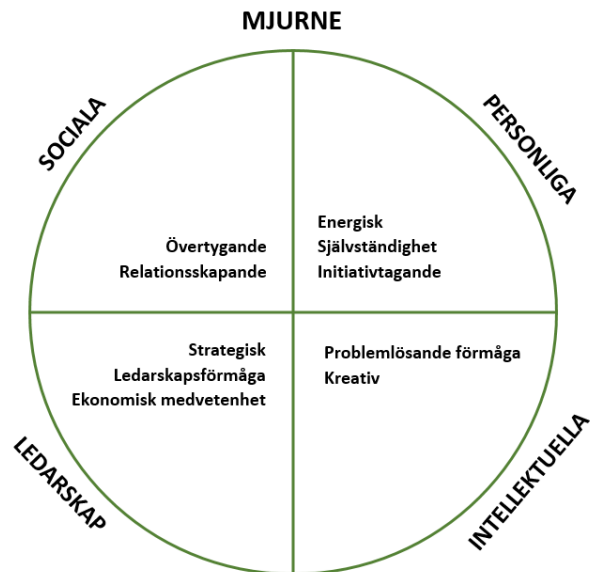


Processen byggs ständigt på och är en essentiell del av företagets rekryteringsstrategi.

*“Det som är intressant är att det är av de värsta rekryteringarna man har lärt sig mest. Antingen kan man se det som att vi gör en bra rekrytering och vi tjänar pengar men så länge man kan se misslyckade rekryteringar som ett lärande så är det en jättevinst!”*

## 5.4 Mjukvaruutvecklingsföretaget

Mjurne intervjuades den 3 maj 2016 och är företagets grundare, ägare och VD. Företaget arbetar med försäljning av IT-produkter och mjukvarusystem. I Tillväxtfas 1 var rekryterings bakgrund att teamet behövde kompletteras med en tekniker då de övriga två i bolaget var säljare. I Tillväxtfas 2 var målet att anställa en VD. Enligt Mjurne är en lyckad rekrytering när man har fått tjänsten utförd på det sätt man har förväntat sig, eller bättre, när man anställt en person. I Tabellen till höger visas kompetenser som Mjurne identifierade sig med.



### Fall 1 – Lyckad, informell rekrytering

I Tillväxtfas 1 anser Mjurne att den sociala kompetensen så som tillit och lojalitet inte skall vara i fokus. En tekniker som ska sitta på eget håll och arbeta behöver enligt Mjurne nödvändigtvis inte vara ett socialt geni, även om det är viktigt att personerna fungerar ihop när det är så få i företaget; *“kamratlig och strikt professionell företagsmiljö”* menar Mjurne är nyckeln.

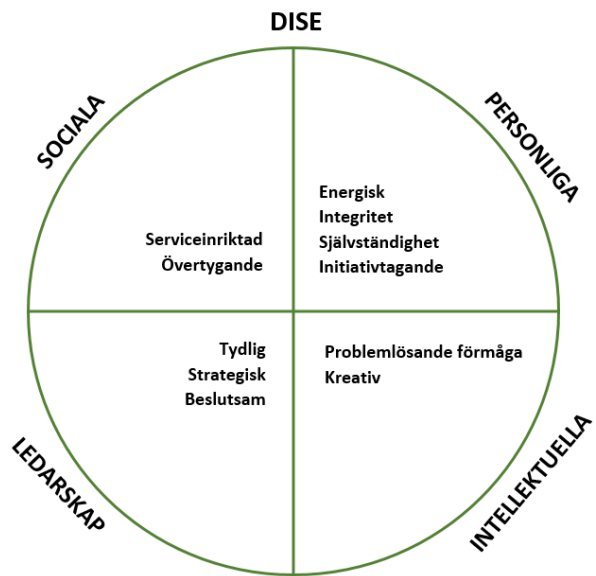
### Fall 2 – Misslyckad, informell rekrytering

Den sociala miljön i Tillväxtfas 2 var likartad den i Tillväxtfas 1, det som skiljde sig här var att tjänsten som skulle tillsättas hade andra kriterier. Det som annonserades vid anställningen var kraven på ledarkompetenser samt erfarenhet och prestation, men när inte tillräckligt med krut lades på den sociala förmågan blev rekryteringen ett stort misslyckande och VD:n tvingades sluta. När Mjurne tittar tillbaka på rekryteringen menar hen att de missade den stora pusselbiten då VD:n även skulle komma att interagera mycket med resten av de anställda och därför skulle högre krav ställts på den sociala förmågan.



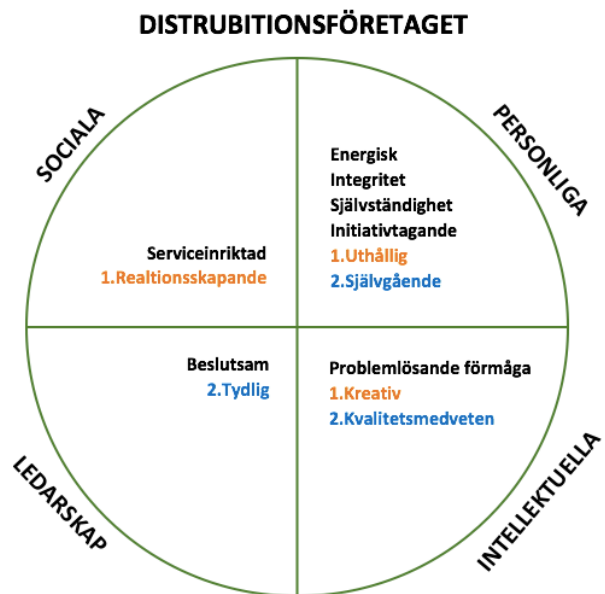
## 5.5 Distributionsföretaget

Dise intervjuades den 9 maj 2016 och är företagets grundare, ägare och VD. Företaget arbetar med distribution av post. I Tillväxtfas 1 var rekryterings bakgrund att antal chaufförer behövde utökas då företaget växte i en rasande takt. Under Tillväxtfas 2 var även där målet att anställa en chaufför då företaget fortsatt att växa. Enligt Dise är en lyckad rekrytering *“när personen är kvar i företaget efter sex månaders provanställning”*. I Tabellen till höger visas kompetenser som Dise identifierade sig med.



### Fall 1 – Lyckad, informell rekrytering

Dise anser att det viktigaste under den här tillväxtfasen var att den anställda kunde leverera och prestera enligt förväntan eftersom företaget växte extremt fort. Dise berättar att vid den här fasen fanns det inte tid att tänka efter utan beslut tog på plats och de testade sig fram. *“Funkade det inte fick de gå, så enkelt var det”*. Dise förklarar att hen egentligen letade efter någon som var som hen själv men att personen som anställdes visade sig ha en del andra egenskaper.



*“Han har lite mer social förmåga än vad jag har, han är lite smidigare och kan ta människor på ett bättre sätt”*.

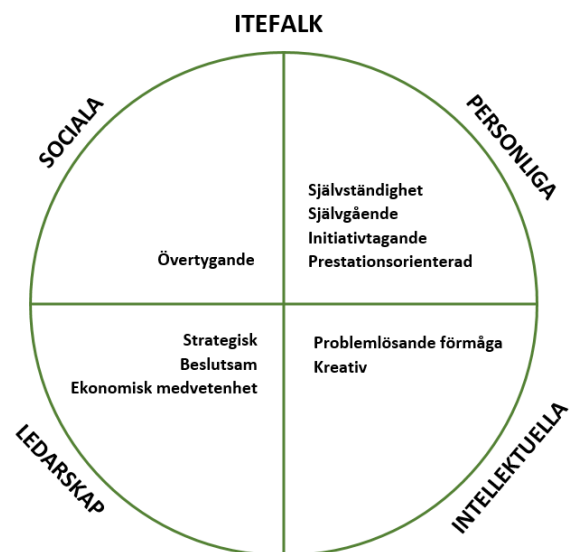
## Fall 2 – Lyckad, informell rekrytering

Distributföretaget fortsatte att dubbla sin omsättning varje år, vilket ledde till att företaget inte hade tid att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen. Dise satsade istället på några huvudsakliga punkter som hen efterfrågade, bland annat att personen i fråga skulle ha gjort värnplikten och ha samma grundvärderingar som hen själv. Hade det funnits tid och kapital hade Dise förmodligen anställt någon rekryteringsbyrå då hen anser att det är extremt svårt att rekrytera och att företag egentligen borde överlåta detta till proffs. Hen förklarar att arv och miljö är det ens värderingar bygger på och det är det som är viktigt att hitta vid rekrytering.

*“Man kan inte anställa en dataprogrammerare utan att hen har kunskapen, du kan inte ta in någon som bara ”vill göra det”. Jag kunde ju ta in folk som bara ville göra rätt, om de ville göra sitt jobb rätt så tog jag in dem. Det var inte särskilt svårt men det var oerhört viktigt att det blev **rätt**.“*

## 5.6 IT-konsultföretaget

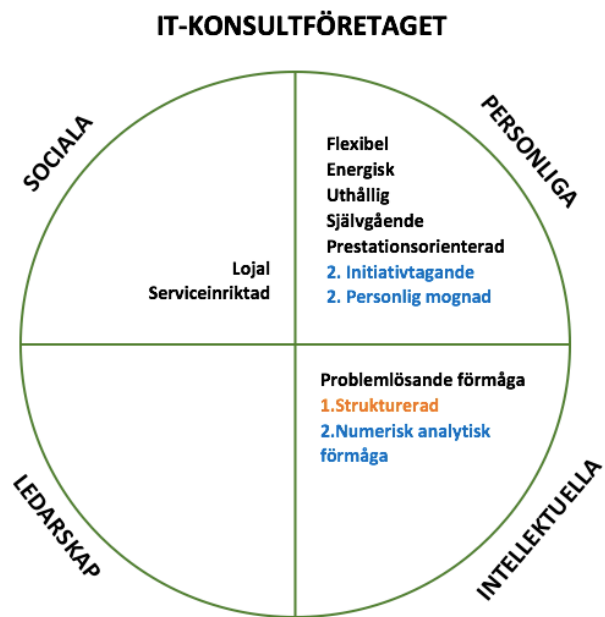
Itefalk intervjuades den 10 maj 2016 och är en av företagets grundare. Företaget är verksamt inom IT-konsultbranschen och i Tillväxtfas 1 behövde grundarna av företaget hjälp av en assistent som kunde avlasta och hjälpa företaget att växa. I Tillväxtfas 2 var målet att fortsätta växa och därav anställdes en junior med liknande tjänst som i Tillväxtfas 1. Enligt Itefalk är en lyckad rekrytering när den anställda blir kvar efter provanställningen eftersom företaget då kan avgöra om personen passar in i företagets miljö samt om de påstådda kvalifikationerna överensstämmer med det personen presterar. En framgångsrik rekrytering anser Itefalk vara om rekryteringen blir lönsam inom de närmsta sex till nio månaderna. I Tabellen till höger visas kompetenser som Itefalk identifierade sig med.



## Fall 1 – Lyckad, informell rekrytering

Miljön var under Tillväxtfas 1 både väldigt kamratlig men även professionell då det endast var grundarna som arbetade i företaget. “Vi hade både en kompis- och arbetsrelation”. Itefalk pratar om vikten av att finna individer som verkligen brinner för sitt jobb och är intresserade av affärsutveckling och IT.

*“Det går inte att bli duktig inom IT om du inte är intresserad av att läsa om IT efter arbetstid.”*



Rekryteringen gjordes under denna fas informellt eftersom den anställde fanns i Itefalk kontaktnät sedan innan. Itefalk ansåg sig vara väldigt engagerad i processen.

## Fall 2 – Lyckad, formell rekrytering

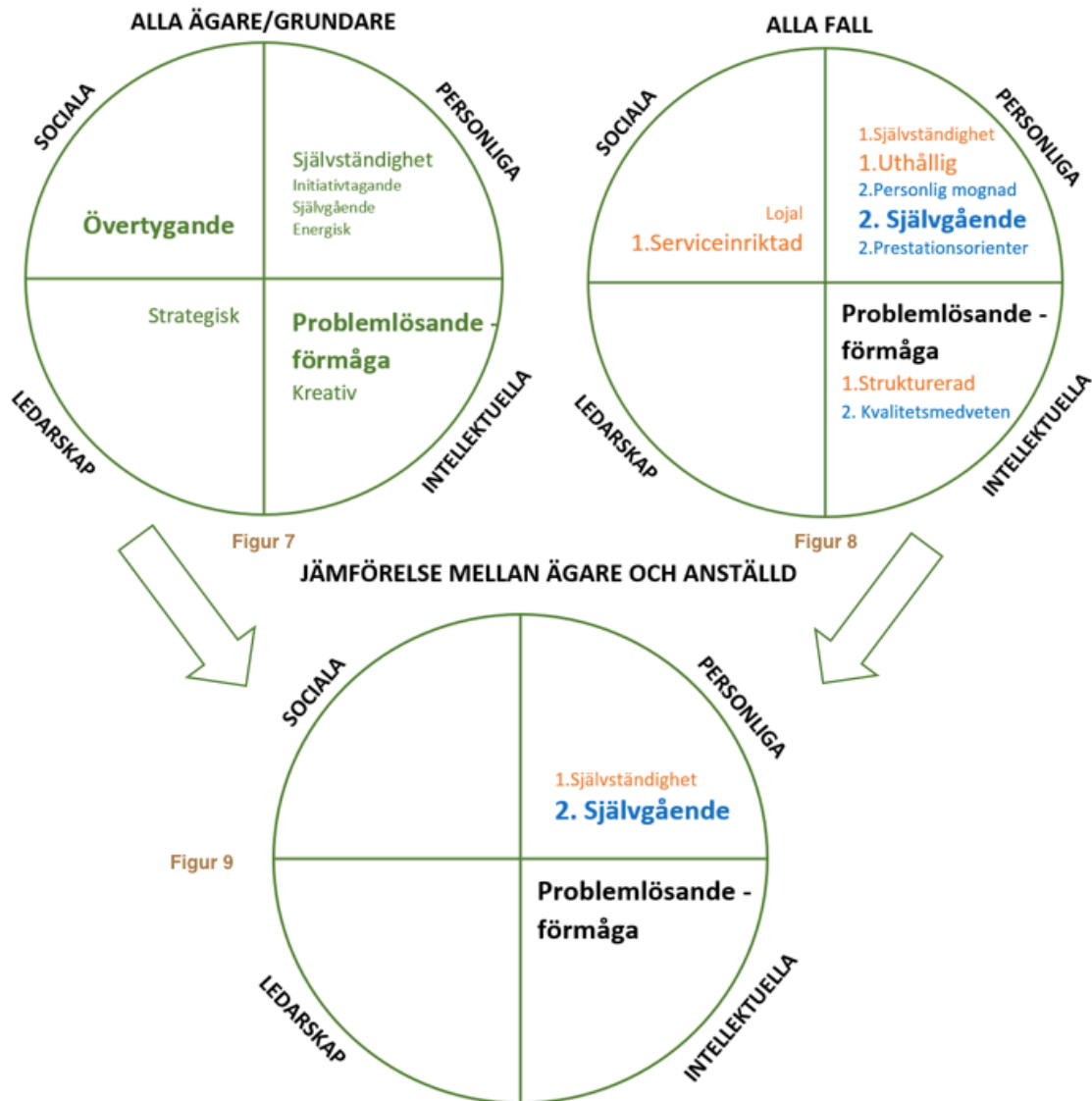
Fram till detta skede hade IT-konsultföretaget hyrt in en HR-ansvarig som skötte rekryteringarna. Det var den här konsulten som senare anställdes av Itefalk eftersom hen ansåg att det var en onödig kostnad för något som de kunde sköta internt.

*“Vi förstod att i stället för att låta externa bolag sitta och leta kandidater och ta betalat för det så kan vi istället ha någon intern i företaget.”*

Itefalk talar även om ett femtontal misslyckade rekryteringar som har skett på företaget och menar på att de i dagsläget gör någonting fel med sin rekrytering men kan inte sätta fingret på vad. I framtiden kommer istället bolaget att försöka utveckla en intern process med hjälp av information som de fått av de misslyckade fallen som skett.

*“Jag tror ju väldigt mycket på att ha rekryteringsprocessen inhouse, att äga och kontrollera. För den som rekryterar handlar det mycket om den kulturella matchningen mellan personkemi och att hitta rätt person för våra behov, affärsidén och vår affärskultur. Personerna som kan känna av kulturen är ju vi själva, därför är jag kritisk till att använda rekryteringsbyråer som rekryterar på löpande band.”*

Under undersökningen kunde följande resultat urskiljas:



Figur 7: Fonten på denna text visar på hur stor andel av ägarna **som identifierade sig med samma kompetens**. Den största fonten visar att hundra procent av ägarna identifierade sig med denna kompetens, den mellanstora fonten betyder att åttiofem procent av ägarna identifierade sig med denna kompetens. Den minsta fonten slutar till sist på de kompetenser sextiosju procent av ägarna ansåg sig själva ha.

Figur 8: Fonten på denna text visar på hur stor andel av ägarna **som efterfrågade samma kompetens** i respektive fall. Den största fonten visar att hundra procent av företagen ansåg att

detta var en viktig kompetens, den mellanstora fonten betyder att åttiofem procent ansåg att detta var en viktig kompetens. Den minsta fonten slutar till sist på de kompetenser sextiosju procent av företagen ansåg kompetensen viktiga i respektive fall.

Figur 9: En jämförelse har sedan gjorts mellan kompetenserna som grundaren ansåg sig själv ha och mellan personerna i de olika fallen. Kompetenser som ägaren kunde identifiera sig med samtidigt som hen ansåg dessa viktiga hos de personer hen anställde visade sig var *självständighet, självgående och problemlösande förmåga*.



## 6. Analys

*Resultatet från intervjuerna analyseras för att se om det följt respektive avvikit från litteraturen. Detta kapitel inleds med en återkoppling till syfte och frågeställning. Därefter följer en analys av kompetensmatrisen, huvudsakliga analytiska dimensioner av den insamlade empirin och slutligen resulterar detta i en slutsats.*

### 6.1 Inledning

För att få en överblick över detta kapitel görs här en kort återkoppling till syftet och författarnas ambition med studien.

*Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för vilka kompetenser och egenskaper som ur ägarens synvinkel anses viktiga för ett litet snabbväxande ägarlett företag samt att öka insikten i hur ägarens eventuella rekryteringsstrategier förändras under företagets utveckling.*

- *Hur skiljer sig rekryteringsprocesser i olika skeden i små snabbväxande ägarledda tillväxtföretag?*
- *Vilka kompetenser anser ägaren vara viktigast under de olika tillväxtfaserna och skiljer sig dessa från ägarens egna kompetenser?*

Genom att utforma en kompetensmatris baserad på Lindelöws (2008) kompetensbaserade personalstrategi kan det tydligt urskiljas vilka kompetenser som respondenterna efterfrågat vid olika skeden. Det kan därefter dras en slutsats huruvida Mintzbergs (1979) hypoteser i hans förändringsperspektiv samt Greiners (1998) tillväxtmodell håller i vår studie.



### 6.2 Analys av kompetensmatris

Under våra intervjuer kunde vi se att de kompetenser som var viktigast i början av företagets rekrytering (Tillväxtfas 1) var *problemlösande förmåga, serviceinriktad, strukturerad, självständig* och *uthållig*. Dessa kompetenser kan motiveras av Mintzbergs (1979)

entreprenöriella struktur, då företagen under denna fas var måna om att få in personer som passade in i deras flexibla arbetssätt. *Lojalitet* visade sig vara viktig vid båda rekryteringsfallen, vilket enligt Greiner (1998) dock är typiskt vid första tillväxtfasen. Vår tolkning av detta är att det är viktigt att hela vägen till den byråkratiska strukturen (Mintzberg, 1979) ha ett starkt och pålitligt team och att detta inte är huvudfokus i senare skeden men fortfarande en essentiell del, som respondenterna uppgett. Coad et.al (2013) tar även i artikeln "*Who do high-growth firms hire?*" upp diskussionen om hur tillväxtbolag ofta väljer ut sina personer snabbt, då det inte finns tid för en lång rekryteringsprocess. En förklaring till att just dessa kompetenser sticker ut kan vara att företaget behöver få ett lyckat resultat redan vid första försöket och därmed prioriteras dessa kompetenser. Vi anser att egenskaperna *problemlösande förmåga, serviceinriktad, strukturerad, självständig* och *uthållig* kan sägas utgöra en flexibel anställd, vilket efterfrågas i den entreprenöriella strukturen (Mintzberg, 1979). Barringer et al (2005) menar på att snabbväxande företag inte är särskilt selektiva i sin rekryteringsprocess men lägger mycket vikt vid praktisk träning i stället. Företaget ges således en möjlighet att delge den anställda de specifika kompetenser denne kan behöva samt att förutsättningar för att bygga en stark företagskultur finns i större utsträckning, något som Friberg i Friskvårdsföretaget anser specifikt viktigt.

Något som också visade sig i undersökningen var att alla de intervjuade ägarna identifierade sig med kompetenserna *självgående, självständighet* och *problemlösande förmåga*. Just självständighet och problemlösande förmåga var även något de alla sökte hos personen de anställde under Tillväxtfas 1. Dise på Distributionsföretaget nämner att personen hen letade efter i början helst skulle vara identisk med hen själv eftersom det då går att förutspå och kvalitetssäkra resultatet av arbetet. En intressant aspekt är dock att dessa kompetenser även efterfrågas i alla rekryteringsfall, vilket pekar på att ägaren faktiskt anställer personer som till viss del liknar hen själv (Coad et al, 2013). Forsberg på Fordonsföretaget nämner även i intervjun att "*även om det inte medges alla gånger så har nog många ägare en dragningskraft till någon som har liknande egenskaper som en själv*". Vi ser dock att det tenderar att förändras när företaget växer, då bolagen istället börjar leta efter kompletterande kompetenser för att täcka in nödvändiga områden i verksamheten. Studien antyder att kompetenser kan skilja sig mellan just ägarledda små snabbväxande bolag och övriga små bolag eftersom att ett ägarlett snabbväxande bolag har ett behov av en pålitlig och självständig anställd då företaget ständigt förändras och utvecklas i kombination med att de anställer på privat investerat kapital. På grund av den ständiga tillväxten finns inte alltid tid till att "vårda" sin personal på samma sätt som det

kan finnas i ett litet bolag med långsammare tillväxttakt. Detta kan leda till att just dessa kompetenser är efterfrågade.

Lepak och Snell (1999) talar även om fördelarna med att upparbeta internt humankapital i förhållande till kostnaderna av att anställa en redan erfaren person. I företag där ägaren rekryterar tenderar hen enligt Barringer et al (2005) att investera i billig arbetskraft och i stället forma den nyanställda på egen hand, vilket både Klinge och Dise beskriver. Möjligheten att forma sina egna anställda i Tillväxtfas 1 ansåg alla de intervjuade företagen vara viktigt.

I Tillväxtfas 2 efterfrågades förutom ovan nämnda kompetenser, *personlig mognad*, *självgående*, *prestationsorienterade* samt *kvalitetsmedveten*. Alla respondenter förutom Dise på Distributionsföretaget nämner dock att under den här fasen läggs mer vikt på personer med en viss typ av specialistkompetens. Detta ansågs enligt resterande respondenter nödvändigt för att få företaget att växa. Detta motiveras av Penrose (1959) som menar på att företag behöver anställa kompletterande färdigheter för att stödja humankapitalet i växande företag. Vi kunde dock se skillnader i vilken typ av person företaget letade efter beroende på bransch. Personen som efterfrågades i Tillväxtfas 2 var i Klinges, Mjurnes samt Forsbergs fall någon med mer erfarenhet som kunde komplettera de anställda/ägaren. I Dises fall ansågs inte teamet lika viktigt, vilket vi tror beror på att personerna inte arbetar lika tätt tillsammans. Fokus vid dessa rekryteringar låg nästan enbart på att hitta någon som kunde få arbetet gjort och att personen i fråga skulle vara självständig. I Friberg och Itefalks rekryteringar i Tillväxtfas 2 beskrivs dock vikten av personkemi i teamet som essentiellt. Friberg sätt att beskriva hur "det lätt blir kaos" när företaget tar in fel person kan bero på att företaget är verksamt inom tjänstesektorn. Här prioriteras i stor utsträckning att få in en person med social kompetens som är kompatibel med befintlig arbetsstyrka. Itefalk letar efter juniora personer med ett stort intresse för affärsutveckling och IT och detta kan grunda sig i det som Itefalk berättar om att branschen är så pass föränderlig, det krävs engagemang och intresse för att hålla sig uppdaterad. Avslutningsvis finns det alltså en del likheter mellan företagen även i Tillväxtfas 2, men det skiljer sig vad gäller efterfrågade kompetenser beroende på bransch och tjänst som ska tillsättas.

## 6.3 Huvudsakliga dimensioner av analysen

### Lojalitet och tillit

Under intervjuerna belyste alla ägare förutom Mjurne att kärnan vid rekrytering i Tillväxtfas 1 var tillit och lojalitet. Detta tror vi kan bero på att just den positionen som tillsätts i detta fall var en tekniker som enligt Mjurne skulle arbeta självständigt. Detta styrks av Greiners (1998) tillväxtteori där han beskriver att i den första fasen av företagets utveckling är det vanligt att de anställda är lojala. Vi ser att generellt rekryteras personer i denna fas ofta via ägarens eget kontaktnät och tror att det är viktigt då ägaren från början behöver känna ett förtroende för kandidaten. Alla respondenter förutom Mjurne nämner även att under ett tidigt tillväxtskede upplevs stämningen i teamet mer kamratlig än vid senare skede och det är därför viktigt att hitta en person som personlighetsmässigt passar in i den redan existerande gruppen. *“I Tillväxtfas 1 är det mer kompisar och i Tillväxtfas 2 mer kollegor”*, som Klinge uttrycker det. Detta kan jämföras med det Mintzberg (1979) benämner som en förändring från den entreprenöriella till den byråkratiska strukturen då företaget går från mer informellt, flexibelt och organiskt beteende till ett mer formaliserat sådant. Således antyder den insamlade empirin att Mintzbergs (1979) hypoteser om att storlek och ålder på ett företag går hand i hand med formaliseringen av organisationen.

I introduktionen i den här uppsatsen nämns att Wennberg (2005) anser att det saknas en definition av tillväxtföretag, information om de anställda samt kring deras arbetslivserfarenhet, varför det inte går att applicera data om matchande arbetstagare-arbetsgivare på tillväxtföretag. Vi tror att informationsbristen kan bero på faktorn att det helt enkelt inte behövs på samma sätt vid rekryteringsprocesser som sker vid snabb tillväxt. Under undersökningen visade det sig att det som företagen ansåg var primärt viktigt vid rekrytering i Tillväxtfas 1 var just tillit, resten kunde byggas på senare. Ägarna som intervjuades efterfrågade inte specialistkunskaper eller tidigare erfarenheter på samma sätt i Tillväxtfas 1 som vid Tillväxtfas 2, därmed finns en antydning om att den bristande informationen beror just på detta. Faktumet att en vedertagen och allmänt känd definition av tillväxtföretag inte finns har vi försökt råda bot på genom att formulera en egen beskrivning enligt 4.3.

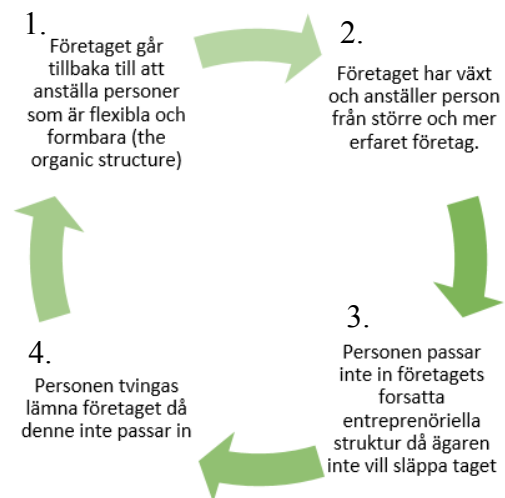
## Tillväxtfaser

Mintzberg (1979) beskriver förändringsperspektivet som att företag till slut kommer tillbaka till den organiska strukturen, vilket skulle kunna jämföras med Klädföretagets situation. Vi har tagit fram en figur likt ett kretslopp för illustration.

Klinge nämner att hen vill kunna forma sina anställda och på grund av misslyckade rekryteringar kommer hen i framtiden tänka annorlunda vid rekrytering. Genom att anställa unga, formbara personer tror

Klinge att personerna kommer utvecklas tillsammans med företaget istället för parallellt. Det kan tolkas som att Klinge omedvetet vill behålla den entreprenöriella strukturen då hen fortfarande letar efter unga personer som är flexibla, vilket Mintzberg (1979) understryker som typiskt för strukturen i fråga. Detta styrks även då Klinge i Fall 2 anställde en person på ett formellt sätt (se 9.3) via en rekryteringsbyrå. Problematiken som sedan uppstod var att personen kom från en formaliserad struktur till ett företag som fortfarande befann sig i den entreprenöriella strukturen, där grundaren fortfarande arbetade på detaljnivå. Klinge önskade en person med mer erfarenhet och kompletterande kompetenser men insåg snabbt problematiken i att arbetsgivare och arbetstagare inte befann sig i samma fas, vilket ledde till uppsägning.

Det kan vara svårt att avgöra när ett företag övergår från den entreprenöriella till den byråkratiska strukturen och detta anser vi beror på en rad olika orsaker (Mintzberg, 1979). Bland annat kan övergången bero på bransch, företagets kultur eller antal anställda. En tanke kan vara att företag arbetar enligt bransch-/företagsnormer och därmed gärna använder sig av rekryteringsbyråer vid tillväxt eftersom det kan anses vara "best practice" (se Appendix). Vi anser dock att företagen borde se över sin sociala miljö och anställa därefter då detta kan leda till allt fler lyckade rekryteringar (Matthews, 2010). Ett populärt begrepp vid Tillväxtfas 1 är, som både Forsberg och Klinge nämner, "cowboy rekrytering" som beskriver när företaget växer kraftigt och ägaren därför har ett större behov av en snabb rekrytering. Detta pekar på att den här tillväxtfasen handlar mer om magkänsla (Matthews, 2010), medan Tillväxtfas 2 blir en mer strukturerad process så som Mintzberg (1979) beskriver det med sina fem hypoteser.



## Formell eller informell rekryteringsprocess

En tydlig skillnad som kan urskiljas i de olika tillväxtfaserna är att i Tillväxtfas 2 använder sig företagen gärna av en hjälpande hand i form av rekryteringsbyråer, detta för att få fram en mer specificerad kandidatprofil än vid Tillväxtfas 1. Detta tyder på att rekryteringsbyråer kan användas som ett hjälpmedel för utvecklingen av en mer formaliserad rekryteringsstrategi.

Enligt forskare finns det ett samband mellan små företag och tillämpning av informella metoder vilket även vi upplevt i samtliga intervjuer (Carroll et al, 1999). Alla respondenter som intervjuades använde sig av informella metoder vid Tillväxtfas 1 och i många fall kunde processen ses som relativt slumpartad då företaget befann sig i en snabb tillväxtfas. Detta skulle kunna förklaras av Marsdens (1994) påstående om att informella metoder anses bidra till en bättre matchning mellan arbetstagare och arbetsgivare, då mer trovärdig och realistisk information kan tillhandahållas. Dise i Distributionsföretaget använde sig av en informell process då hen sökte arbetstagare som helst skulle ha identiska egenskaper med hen själv. Detta skulle garantera kvalitén i arbetet eftersom Dise då visste vad hen kunde förvänta sig. Carroll et al (1999) förklarar även att formella metoder (se 9.3) rekommenderas användas först då företaget når en viss storlek. Fyra av de sex intervjuade företagen använder sig av formella rekryteringsprocesser i Tillväxtfas 2, de företag som sticker ut och inte gör det är Mjukvaruutvecklingsföretaget samt Distributionsföretaget. Resultatet av våra intervjuer bekräftas även av Marsdens (1994) teori om att formella metoder är vanligare på byråkratiskt organiserade arbetsplatser. Dise beskriver dock att hen hade föredragit en rekryteringsbyrå vid Tillväxtfas 2, men att det inte fanns tid för denna typ av process. Istället lärde hen sig vilka personlighetstyper som funkade i företaget, samt satsade på vissa typer av krav så som att personen i fråga gjort värnplikten och enligt honom hade rätt värderingar. Vi anser att i Dises fall finns en viss typ av rekryteringsmall men processen är inte tillräckligt utvecklad för att falla in under vår definition av formell rekrytering. Vidare beskriver Carroll et al (1999) just att trots rekommendationen väljer fortfarande flera företag att använda sig av informella metoder under expansion.

Carroll et al (1999) förklarar hur rekryteringsprocessen kan skilja sig beroende på vilken position i företaget som tillsätts. Informella metoder används i större grad då det gäller chefsrekryteringar. Detta kan motivera varför Mjurne i Mjukvaruutvecklingsföretaget, som trots att de befann sig i den byråkratiska strukturen ändå valde att i Tillväxtfas 2 använda sig av

en informell rekryteringsprocess. Carroll et al (1999) menar dessutom att små företag tenderar att behålla sina befintliga rekryteringsmetoder eftersom det anses mindre kostsamt, vilket också kan ha bidragit till valet att behålla strategin de haft i tidigare skeden.

Personen som skulle anställas var nämligen en ny VD. Trots att företaget använde sig av "best practice" blev rekryteringen misslyckad, vilket enligt Mjurne berodde på en avsaknad av anpassning till företagets resterande team. Den anställde ansågs sakna den sociala kompetens som krävdes för att passa in i teamet och trots hög praktisk eller teoretisk kompetens och bra referenser passade inte denna person in i företagets miljö. Detta är ett bra exempel på hur stor förödelse magkänslan kan orsaka vid rekrytering i små eller medelstora företag (Matthews, 2010). Men det finns även motargument till detta. Janet Flint beskriver det som att det i vissa fall kan ligga i företagets intresse att anställa någon som utmanar det befintliga teamet, snarare än någon som helt och hållet smälter in (Matthews, 2010:1). En tanke kan vara att Mjukvaruutvecklingsföretaget eventuellt kan ha gått miste om en större mängd kvalificerad personal då de endast valt att leta på ett informellt sätt. Detta är något som Marsden (1994) belyser då han i sin artikel diskuterar nackdelarna med informell rekrytering. Han menar på att informationen om den lediga tjänsten ofta sprids av anställda som då uppges ge informationen till personer som anses lika dem själva. Detta är tydligt i Mjurnes fall vid jämförelsen av hans kompetenser och efterfrågade kompetenser (se Figur 7 & 8).

### Att dra nytta av misslyckanden

Friberg i Friskvårdsföretaget nämner att de utvecklat sin egen rekryteringsprocess utefter de misslyckade fall som inträffat. "*Vi har egentligen byggt rekryteringsprocessen efter alla dåliga rekryteringar och det är därifrån vi har lärt oss*" uttrycker hen sig och belyser även företagets vikt av att verkligen ta vara på erfarenheterna de fått genom misslyckade rekryteringar de gjort då det är där de lär sig mest. Mintzbergs (1979) fem hypoteser som undersöker sambandet mellan ålder och storlek i en organisation understryker just detta, att ju äldre och större en organisation är, desto mer utvecklade blir de formaliserade strategierna och detta blir påtagligt när Friberg beskriver Friskvårdsföretagets utvecklade 5-stepsprocess och hur de ständigt arbetar med utvecklingen av rekryteringsstrategin.

Enligt Carroll et al (1999) använder små företag sig ofta av egenbeprövade metoder, som enligt dem själva anses mer tillförlitliga. Detta kan Friskvårdsföretaget visa bevis på, då Friberg

förklarar hur hen själv utformat sin rekryteringsprocess då detta anses som en pålitlig metod. Genom att ta lärdom av företagets tjugotal misslyckade rekryteringar kan en pålitlig metod utformas. Friberg förklarar även vikten av att ständigt hålla rekryteringsprocessen uppdaterad då strategier och marknaden är ständigt föränderlig. *“Vi bygger på den processen hela tiden, vi småjusterar lite och skruvar och lägger till/ ta bort saker”*. Dessutom beskriver Forsberg i Fordonsföretaget det som svårt att hålla alla anställda *“under sina tio fingrar”* och informella processer när företaget växer. Då behövs en mer byråkratiserad struktur med eventuella mellanchefer så som förslagsvis en HR-ansvarig (Mintzberg, 1979; Greiner, 1998).

### Snabb tillväxt och moden

Eftersom snabbväxande företag kan ha ett behov av att vara flexibla i sin utveckling och strategisättning är det en essentiell del att ha koll på trender och moden i branschen och inte minst inom rekryteringen (Mintzberg, 1979; Greiner, 1998). Alla de sex intervjuade företagen har använt sig av kontaktnät och headhunting vid anställningarna i Tillväxtfas 1 samt att flera av företagen använde sig av externa hjälpmedel vid Tillväxtfas 2. Detta kan anses vara välbeprövade och framgångsrika metoder och företagen tillämpar därför omedvetet eller medvetet eller best practice (se Appendix). Något som dock kan bli en svårighet vid kopiering av andra företags metoder är att få samma framgångsrika resultat och det är viktigt att det specifika företaget anpassar sin metod efter egna resurser och behov, annars kan det lätt bli ett misslyckande och det kan vara det som hände både i Klädföretaget och Mjukvaruutvecklingsföretaget. Magkänsla eller instinkt kan ha stor påverkan vid val av jobbsökande i stället för att fokus läggs på den anställdes anpassning i teamet och dessutom förlitar sig trettio procent av chefer, enligt en undersökning som OPP gjort, på sin instinkt eller magkänsla vid rekrytering (Matthews, 2010). I vår studie kan urskiljas att både Mjurne och Klinge i Tillväxtfas 2 förlitat sig tungt på jobbsökandens CV och kompetenser. Janet Flint på Talent Drain menar på att om man ska gå på magkänsla borde det vara instinkten hos en erfaren och framgångsrik rekryterare som används (Matthews, 2010).

Framöver tror Zackrisson (2015) att rekryteringen kommer att skifta mer åt att alla arbetstagare och arbetsgivare samlas på en enda plattform/webbsida så att matchningen blir enklare. Det måste finnas ett smidigt verktyg, på plattformen i fråga, för företaget att kunna identifiera sin, enligt Mintzberg (1979) och Greiner (1998), organisatoriska struktur för att på så sätt minimera risken för en felrekrytering. Detta skulle dessutom göra det enklare för både arbetssökande och arbetsgivare att främja sina mål och behov i situationen. Detta är något som även Talent Drain



belyser, att deras studie kommer att hjälpa den anställde att se sina egna motiv och karriärs mål och därigenom hjälpa arbetsgivaren i matchningsprocessen rekryteringen kräver (Matthews, 2010).

### Kostnadsfrågan

Marsden (1994) beskriver hur företagets val av rekryteringsmetod ofta är beroende på kostnad, finess och formalitet. En fördel med informell rekrytering är att den är mindre kostsam, som kan vara en av anledningarna till att samtliga företag använt sig av informell rekrytering vid Tillväxtfas 1. Företagen har under denna fas växt snabbt och eventuellt har de varken haft tid eller kapital att anställa personal på ett formellt sätt. Detta styrks även av att företag som förlitar sig på informella metoder har visat sig till störst del bestå av små företag inom den privata sektorn som ofta är mindre formaliserade (Marsden, 1994). I hundra procent av rekryteringarna i Tillväxtfas 1 har respondenterna valt just en informell metod och samtliga av dessa fall har ansetts lyckade. Det anser vi beror på en bättre matchning mellan arbetstagare och arbetsgivare, då mer trovärdig och realistisk information kan tillhandahållas. Det anses även viktigt med referenser vid de informella metoderna, det bidrar till högre kvalitet då referenser ger väsentlig information som är kostnadseffektiv (Marsden, 1994). Detta är något som framförallt Klädföretaget lägger ytterst stor vikt vid då det beskrivs av Klinge som en av de mest väsentliga delarna i rekryteringsprocessen. Som nämnts ovan styrks även argumentet om att kostnaden är en stor faktor (Lindelöw, 2008). Då humankapital anses billigare samt att tillväxtbolag ofta söker sina anställda i all hast, finns det helt enkelt inte kapital till långa utdragna processer. Formella metoder anses dyrare än informella (Marsden, 1994). Då ingen av de intervjuade företagen använt sig av formella metoder vid Fall 1 är det därför svårt att veta om kanske en mer kvalificerad person för jobbet hade existerat. Kanske hade resultatet blivit ännu bättre om fler kandidater funnits.

En HR-ansvarig, extern rekryterare eller någon med liknande position känner inte alla gånger samma ansvar som ägaren vad gäller rekryteringen. Eftersom ägaren i alla våra rekryteringsfall investerat privat kapital i bolaget tenderar denne att vidta större försiktighetsåtgärder vid rekrytering samt vid valet av personer som tas in i företaget. Kanske är detta något som skiljer rekryteringsprocesserna i just små, ägarledda tillväxtföretag från större organisationer. Som nämns ovan är tillit en stor faktor i Tillväxtfas 1 samt att ägaren gärna letar i sitt eget kontaktnät efter personal. Ägaren letar alltså efter en person som med all sannolikhet kan stanna kvar i bolaget under en lång tid, genom att redan innan rekrytering veta vilken typ av människa hen

tänker anställa. Carroll et al (1999) menar på att en av anledningarna till att företag kan ha svårigheter att utveckla nya metoder är just budgetrestriktioner, vilket också skulle kunna vara fallet i dessa snabbväxande företag. Detta motiveras av Forsbergs uttalande om att det kan vara annorlunda att anställa någon på "egen plånbok" än på lånade pengar.

## 6.4 Slutsats

I vår analys kan relativt tydliga mönster i skillnaden på rekryteringen i olika faser urskiljas. Vid Tillväxtfas 1 har ägaren rekryterat baserat på både kompletterande kompetens men även social anpassning och letar gärna i sitt kontaktnät. Det som fem av sex företag belyser och som ses som viktigast är att den anställda passar in i gruppen då de anställda jobbar tätt och är få men också är kompetent och självgående i sitt arbete. Dock fann vi här skillnader i respektive bransch och tjänst som företagen ville tillsätta. Det viktigaste, som även här fem av sex företag belyser under Tillväxtfas 1, är just att personen går att lita på och är lojal gentemot företaget och dess kultur (Greiner, 1998).

I den senare tillväxtfasen kan vi i analysen urskilja att, i enlighet med Mintzbergs (1979) fem hypoteser; ju större och äldre ett företag är desto mer strukturerade och avancerade rekryteringsprocesser tillämpas. Detta visas tydligt i vår undersökning när fem av de sex respondenterna nämnde att de använt sig helt eller delvis av en rekryteringsbyrå eller andra kompletterande hjälpmedel. Detta kan också förklaras av att företaget har mer kapital och därmed har större möjlighet att anlita externa parter. Det som är intressant är dock att respondenterna tydligt visar hur viljan att rekrytera på egen hand fortfarande finns och att det därför är lockande att använda sig av sitt kontaktnät, både för att ha kontroll och göra kostnadsbesparingar.

Det är viktigt att vara medveten om företagets interna resurser, behov och placering i den strukturella organisationsutvecklingen, detta för att kunna identifiera lämpliga rekryteringar och metoder (Mintzberg, 1979; Greiner, 1998). En kopiering av vad man uppfattat som best practice kan bli en stor kostnad och orsaka stor förödelse för bolaget, speciellt när det befinner sig i en tidig utvecklingsfas och många gånger hänger på en skör tråd. Det är efter vår analys tydligt att Marsden & Campbells (1990) påstående om att företagets val av rekryteringsmetod främst är beroende av kostnad, noggrannhet och formalitet har stöd i vår undersökning.

## 6.5 Förslag till vidare forskning

Eftersom studien har inriktat sig på diverse olika branscher kan det vara svårt att urskilja en genomgående trend och det skulle därmed vara intressant att göra antingen ett större urval av företag inom olika branscher och därefter jämföra dessa branscher, alternativt fokusera undersökningen till endast en bransch, men här har vi sett att det i dagsläget finns relativt mycket information att tillgå. Hur rekryteringsprocesser vidare utvecklas i divisionsstrukturen (Mintzberg, 1979) när företagets grenar växer och sprider ut sig ytterligare kan vara ett intressant undersökningsområde.

Någon som framgick i vår uppsats var att företagen ofta ville ge en bild av hur de tänkte arbeta med rekrytering i framtiden. Detta är något som vi även tyckte var intressant och därför ett intressant ämne till vidare forskning. Rekryteringsprocesser kan ses som trender som kommer och går. Zackrisson (2015) belyser att processen har gått från annonsering och hjälp från Arbetsförmedlingen, till rekryteringsbolag och idag ses mer och mer att företagen rekryterar genom sociala medier så som LinkedIn. Att hantera personaltillsättningen internt genom att exempelvis anlita en HR-chef som sköter rekryteringen på egen hand, utan att anlita externa firmor kan, som vi under studiens gång sett, vara en stor kostnadsbesparing. Den anställde känner då redan företaget väl och därmed kan företaget minimera risken för en misslyckad rekrytering. En fördel som vi ser med att samla alla arbetsgivare och arbetssökande på samma plattform skulle vara att det är enklare att hitta matchande kompetenser för företagets specifika behov (Zackrisson, 2015).

Ett annat tema vi fann intressant var att de efterfrågade kompetenserna i vissa fall skiljde sig mellan branscher och posten som skulle tillsättas. Detta gjorde att vi kom till insikten att det var svårt att i vissa fall dra en generell slutsats kring vår kompetensmatris. Det fanns dock vissa kompetenser som utmärkte sig, så som självständighet och problemlösande förmåga som kunde kopplas till alla företag (se Figur 8). Detta är även något som kan diskuteras vidare i ny forskning.

# Referenser

## Litteratur

- Barringer B. R., F. F. Jones & D. O. Neubaum (2005). *A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders*. Journal of Business Venturing.
- Birch, D.L. (1979). *The Job Generation Process*. MIT Program on Neighborhood and Regional Change, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, MA.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Liber.
- Carroll, M. Marchington, M. Earnshaw, J. & Taylor, S. (1999) *Recruitment in small firms: processes, methods and problems*. Employee Relations, Vol. 21, No. 3. pp. 236 - 250
- Coad, A., Daunfeldt, S.O., Johansson, D. & Wennberg, K. (2013) *Who Do High-Growth Firms Hire?* Forthcoming, Industrial and Corporate Change.
- Coad A. (2007), *A Closer Look at Serial Growth Rate Correlation*, Review of Industrial Organization.
- Coad A. & Hözl W. (2009), *On the Autocorrelation of Growth Rates*, Journal of Industry Competition and Trade.
- Czarniawska, B. (2015), *En teori om organisering*, Studentlitteratur AB.
- Henrekson, M. & D. Johansson (2009). *Gazelles as job contributors—a survey and interpretation of the evidence*. Small Business Economics.
- Hözl, W (2013). *Persistence, survival and growth: A closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria*, Forthcoming in this Issue of 'Industrial and Corporate Change'.
- Lepak, D. & S. Snell (1999), *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*, Academy of Management Review
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Natur Kultur Akademisk.
- Stjernberg, T. (2006). *Interviews as a source of knowledge*. Ur: Löwstedt, J. & Stjernberg, T. (red.). *Producing management knowledge: research as practice*. Abingdon: Routledge. (pp. 131-147.)
- Marsden, P. (1994) *The Hiring Process Recruitment Methods*. American Behavioral Scientist, Vol. 37, No 7.

Marsden, P. V., & Campbell, K. E. (1990). *Recruitment and selection processes: The organizational side of job searches*. In R. L. Breiger (Ed.), *Social mobility and social structure* (pp. 59-79). New York: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. s. 227-248.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Johanneshov: TPB

Penrose, R. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford, UK.

Wennberg, K. (2005). *Entrepreneurship research through longitudinal databases: Measurement and design issues*, New England Journal of Entrepreneurship

Zackrisson, L. (2015). *Här är trenderna inom rekrytering*. Shortcut (3): s 18.

### **Elektroniska källor**

Matthews, V. (2010) *Taking care of recruitment*. The Independent. (Hämtad 2016-05-02)  
<http://www.independent.co.uk/news/business/sme/taking-care-with-recruitment-2008259.html>

Greiner E. L. (1998) *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. 1972. Harvard Business Review (Hämtad 2016-05-02)  
<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

Investopedia (2016) *What are 'Best Practices'*. (Hämtad 2016-05-02)  
[http://www.investopedia.com/terms/b/best\\_practices.asp?o=40186&l=dir&qsrc=999&qo=investopediaSiteSearch](http://www.investopedia.com/terms/b/best_practices.asp?o=40186&l=dir&qsrc=999&qo=investopediaSiteSearch)

OPP (2016) About OPP (Hämtad 2016-05-02)  
<https://www.opp.com/en/About-OPP>

# Bilagor

## Bilaga 1

### Intervjuguide

Namn:

Ålder:

Position:

Företag:

Bransch:

Intervjun kommer att inrikta sig på två tillväxtfaser baserat på antalet anställda:

Tillväxtfas 1: 2-5 anställda

Tillväxtfas 2: Minst 10 anställda

Syftet med intervjun är att undersöka två rekryteringsfall, ett i varje fas, utvärdera och jämföra strategier och resultat. Anställningarna behöver inte ses som lyckade utan kan även beskriva ett misslyckat fall.

Intervjun kommer att vara anonym men företagets bransch kommer att framgå.

Innan intervjun kommer du att få ange vilka kompetenser du anser dig ha, se bifogat dokument "Personliga kompetenser".

1. Hur gick det till när företaget startade? Vilka var inblandade och hur såg deras relationer ut?
2. Hur finansierades bolaget i uppstartsfasen? Investerade Du personligen kapital i företaget?
3. Hur definierar Du en framgångsrik rekrytering?

### Rekryteringsprocess 1

Under rekryteringsfall 1, utan att tänka på den personen du faktiskt anställde. Vilka kompetenser eller färdigheter letade Du efter? (Lämna papper)

1. Hur skulle Du beskriva företagets sociala miljö i Tillväxtfas 1? Var den kamratlig, strikt professionell, vilka relationer hade de anställda, etc.?
2. Hur många anställda hade företaget i detta skede?
3. Vad var ambitionen med, och bakgrunden till rekryteringen i Fall 1?
4. Var någon annan mer än du med i rekryteringsprocessen?
5. Hur blev resultatet av rekryteringen?
6. Är personen i fråga kvar i företaget idag?
7. Skulle du säga att de kompetenser Du letade efter vid rekryteringen stämmer överens med de kompetenser/färdigheter du fick i den personen som Du anställde?
8. Om inte, vilka kompetenser anser Du att denne istället hade? (Lämna papper igen)

## Rekryteringsprocess 2

Under rekryteringsfall 2, utan att tänka på den personen du faktiskt anställde. Vilka kompetenser eller färdigheter letade Du efter? (Lämna papper)

1. Hur skulle Du beskriva företagets sociala miljö i Tillväxtfas 2?
2. Hur många anställda hade företaget i detta skede?
3. Vad var ambitionen och bakgrunden med rekrytering i Fall 2?
4. Vem/vilka mer än Du utförde rekryteringsprocessen?
5. Hur blev resultatet av rekryteringen?
6. Är personen i fråga kvar i företaget idag?
7. Skulle du säga att de kompetenser Du letade efter vid rekryteringen stämmer överens med de kompetenser/färdigheter du fick i den personen som Du anställde?
8. Om inte, vilka kompetenser anser Du att denne istället hade? (Lämna papper igen)

- 
1. Hur hanterades eventuella misslyckade rekryteringar och hur påverkade dem företaget?
  2. Förändrades rekryteringsstrategierna från första fasen till andra fasen, och i så fall varför och på vilket sätt?
  3. Om Ja på fråga 2: Vilket resultat fick dessa förändringar?
  4. Hur önskar du att det blir i framtiden?
  5. Vad anser du som det viktigaste när det gäller rekrytering: social anpassning eller kompetens och erfarenhet?
  6. Finns det något annat du vill tillägga?

## Bilaga 2

### Kompetenser

*Källa: "Kompetensbaserad personalstrategi", Malin Lindelöw, Natur & Kultur 2008.*

#### Personliga förmågor

##### **A Personlig mognad:**

Är trygg, stabil, och har självinsikt. Ser relationer i sitt rätta perspektiv, skiljer på det personliga och professionella. Förhåller sig på ett sätt som är anpassat till situationen.

##### **B Integritet:**

Har väl grundade och tydliga värderingar och förmåga att tänka begreppsmässigt på frågor ur ett etiskt perspektiv. Styrts av etik och värderingar i avgörande situationer.

##### **C Självständighet:**

Har mod att agera efter sin egen övertygelse.

##### **D Initiativtagande**

Tar initiativ, sätter igång aktiviteter och uppnår resultat.

##### **E Självgående**

Tar ansvar för sin uppgift. Strukturerar själv sitt angreppssätt och driver sina processer vidare.

##### **F Flexibel**

Har lätt för att anpassa sig till ändrade omständigheter. Kan snabbt ändra sitt synsätt och förhållningssätt. Ser möjligheterna i förändringar.

##### **G Stabil**

Är lugn, stabil och kontrollerad i stressituationer. Behåller ett realistiskt perspektiv på situationer och fokuserar på rätt saker.

##### **H Prestationsorienterad**

Sätter upp höga mål för sig själv och arbetar hårt för att uppnå dem. Är jobbfokuserad och söker aktivt utmaningar. Arbetet resulterar i personlig tillfredsställelse.

##### **I Energisk**

Har förmågan att arbeta hårt och lägga ner tid, energi och engagemang på sitt arbete.

##### **J Uthållig**

Förblir motiverad och effektiv trots bakslag och besvikelser. Arbetar på tills projekt är avslutade eller resultat uppnådda

#### Sociala färdigheter

##### **K Samarbetsförmåga**

Arbetar bra tillsammans med andra människor. Relaterar till dem på ett lyhört och smidigt sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikter på ett konstruktivt sätt.

##### **L Relationsskapande**

Är utåtriktad och socialt aktiv i yrkesmässiga sammanhang. Skapar kontakter och underhåller relationer.

##### **M Empatisk förmåga**

Har förmåga att sätta sig in i någon annans perspektiv eller situation utan att ta över personens känslor.

##### **N Muntlig kommunikation**

Talar klart, välformulerat och engagerat i enskilda möten och små och stora grupper. Lyssnar och är mottaglig för motparten och anpassar sig till situationen.

##### **O Lojal**



Uttrycker en positiv attityd till sitt arbete, verksamheten och/ eller organisationen. Handlar i enlighet med fattade beslut, verksamhetsplaner, mål, policier och riktlinjer. Tar upp kritik endast i de korrekta sammanhangen eller direkt med berörda parter eller överordnad.

### **P Serviceinriktad**

Är lugn, uppmärksam och tillmötesgående i sitt beteende. Har intresse, vilja och förmåga att hjälpa andra och anstränger sig i att leverera lösningar.

### **Q Övertygande**

Är duktig på att påverka och övertyga. Får andra att ändra åsikt eller beteende.

### **R Kulturell medvetenhet**

Värdesätter olikheter och förstår hur bakgrund, kultur och grupptillhörighet påverkar en själv och andra. Har förmåga att ta med detta i beräkningen när beslut fattas och handlingsätt väljs.

## **Ledarskap**

### **S Ledarskapsförmågor**

Leder, motiverar och förser andra med befogenheter som krävs för att effektivt nå gemensamma mål. Samordnar grupper och blir en referenspunkt för andra. Skapar engagemang och delaktighet.

### **T Tydlig**

Kommunicerar på ett tydligt sätt. Säkerställer att budskap når fram och att förväntningarna är klara för alla berörda parter. Påminner och följer upp.

### **U Ekonomisk medvetenhet**

Förstår och tillämpar affärsmässiga principer. Fokuserar på kostnader, intäkter och effektivitet ur ett ekonomiskt perspektiv.

### **V Strategisk**

Tänker strategiskt och har ett brett perspektiv på frågor. Ser på sakers långsiktiga betydelse och vidare konsekvenser och anpassar sina handlingar till detta.

### **W Omdöme**

Gör korrekta avvägningar och prioriteringar. Väger samman komplex information och olika typer av hänsynstaganden och visar omdöme vid uttalanden, agerande och beslut.

### **X Beslutsam**

Fattar snabba beslut och agerar utifrån dessa, trots begränsad information eller svåra omständigheter. Visar omdöme under tidspress.

## **Intellektuella färdigheter**

### **Y Strukturerad**

Planerar, organiserar och prioriterar arbetet på ett effektivt sätt. Sätter upp och håller tidsramar.

### **Z Kvalitetsmedveten**

Är noggrann och väl medveten om mål och kvalitetsstandard. Läger ner stor vikt vid att man lever upp till dessa.

### **Å Kreativ**

Kommer ofta med idéer och nya angreppssätt i arbetsrelaterade frågor. Har ett nytänkande som kan omsättas i praktiken och leder till resultat.

### **Ä Specialistkunskap**

Förstår de fackmässiga aspekterna av arbetet särskilt bra. Underhåller kontinuerligt sin specialistkunskap. Är en kunskapsresurs för andra.

### **Ö Problemlösande förmåga**

Arbetar bra med komplexa frågor. Analyserar och bryter ner problem i sina beståndsdelar och löser komplicerade problem.

### **1 Numerisk analytisk förmåga**

Förstår numeriska underlag. Löser numeriska uppgifter snabbt och korrekt.

### **2 Språklig analytisk förmåga**

Förstår komplicerade språkliga underlag, både talade och skrivna. Producerar egna dokument av hög kvalitet.

## Bilaga 3

### **Intervjuns genomförande**

Löwstedt & Stjernberg (2006) menar på att en intervju bör förberedas enligt, och genomgå följande steg:

#### ***Bakgrund***

Göra klart vad syften och bakgrunden är av intervjun. Förberedelser och funderingar kring forskningssyfte bör diskuteras här.

#### ***Intervjusituationen***

Här diskuteras hur utformningen av intervjun bör se ut. Exempelvis om intervjun är formell eller informell. Även om intervjun ska ske via telefon, öga mot öga och i vilken miljö den bör utföras.

#### ***Intervjuareetik***

Frågor huruvida namn, ålder, detaljer kommer att justeras för att intervjun inte ska kunna kopplas till respondenten om denne ej önskar detta bör ställas.

#### ***Relation till andra former av datainsamling***

Om intervjun kompletteras med andra sekundärmateriel.

#### ***Olika typer av intervjuer***

Hur intervjun ska utformas, exempelvis genom att fokusera på ett specifikt fall för att på detta sätt få djupare kunskap från och om respondenten.

#### ***Förberedelser och genomförande***

Vikten av att våga stanna upp under en intervju och låta respondenten samt intervjuaren tänka över och gå igenom sina frågor/svar. På detta sätt finns tid för reflektion vilket kan leda till en fortsatt djupare diskussion.

#### ***Djup och fokus***

Användningen av konkreta exempel och kritiska händelser.

#### ***Efter intervjun***

Värdet i att skriva ut hela intervjun ses som tveksamt om inte just formuleringar och språkbruk är det som analyseras. Efter intervjun bör huvudintryck skrivas ner omedelbart och intervjudata ska sedan analyseras.

# Appendix

## **Best practice**

Enligt Investopedia (2016) är detta en uppsättning riktlinjer, etik eller idéer som representerar det mest effektiva tillvägagångssättet. Det anges ofta av en myndighet, såsom ett styrande organ eller förvaltning, beroende på omständigheterna. Även då begreppet ofta bestämmer det i allmänhet rekommenderade tillvägagångssättet, kan vissa situationer kräva att Best Practice-metoder följs.

## **Formell rekrytering**

Företaget har haft en medveten strategi och processen har följt en fördefinierad specifikation var det gäller rekryteringsprocessen. Här finns en kravspecifikation vid bedömnings och urvalsprocessen. Exempelvis intervjuer, tester och referenstagning.

## **Informell rekrytering**

Företaget har inte haft någon medveten strategi utan anställt personal utan annonsering eller någon utarbetad rekryteringsprocess.

## **Tillväxt**

- Tillväxtfas 1: Organisationen har mellan två och fem anställda.
- Tillväxtfas 2: Organisationen har minst tio anställda.